



O ESTILO DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

LEADERSHIP STYLE IN ORGANIZATIONS

Geymeesson Brito da Silva¹

<https://orcid.org/0000-0001-5645-7067>

Herlane Chaves Paz²

<https://orcid.org/0000-0003-2171-7070>

Ana Maria Vicente da Silva³

<https://orcid.org/0000-0002-6032-7342>

Recebido em: 05 fev. 2024

Aceito em: 30 mar. 2024

Como citar este artigo: BRITO DA SILVA, G.; CHAVE PAZ, H.; VICENTE DA SILVA, A. M. O estilo de liderança nas organizações: Leadership style in organizations. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3408-e3408, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i1.3408. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3408>.

Resumo: A liderança está presente na sociedade desde as civilizações antigas, mas sendo uma abordagem renovada e discutida como uma temática atual. Nessa perspectiva, diferentes abordagens têm sido apresentadas sobre a liderança, a qual pode ser considerada um fenômeno amplo e complexo. Diante do exposto, o presente ensaio teórico tem por objetivo descrever os estilos de liderança nas organizações. Observou-se na literatura que a abordagem dos estilos de liderança pode ser centrada nos líderes e nas relações. Na primeira abordagem, os líderes apresentam comportamentos e estilos de liderança autocrática, democrática e *laissez-faire*. Na segunda, os estilos de liderança mais conhecidos são: a liderança carismática, transacional e transformacional. Em síntese, o tema da liderança ocupa um lugar de destaque na compreensão interpessoal e grupal, de modo que o estilo da liderança pode impulsionar o desempenho individual dos liderados nas organizações.

Palavras-Chave: Liderança. Estilos de Liderança. Organização. Desempenho Individual.

Abstract: Leadership is present in the literature since ancient civilizations, but being a renewed approach and discussed as a current theme. From this perspective, different approaches have been presented on leadership, which can be considered a broad and

¹ Doutorando em Administração. Programa De Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). E-mail: geimerson57@gmail.com.

² Doutorando em Administração. Programa De Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). E-mail: herlanepaz@hotmail.com.

³ Doutorando em Administração. Programa De Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). E-mail: ana.vicentesilva@ufpe.br.

complex phenomenon. Given the above, this theoretical essay aims to analyze leadership styles in organizations. It was observed in the literature that the approach to leadership styles can be centered on leaders and relationships. In the first approach, leaders present autocratic, democratic, and laissez-faire leadership styles and behaviors. In the second, the most known leadership styles are: charismatic, transactional and transformational leadership. In summary, the topic of leadership occupies a prominent place in interpersonal and group understanding, so that the leadership style can boost the individual performance of those led in organizations.

Keywords: Leadership. Leadership Styles. Organization. Individual Performance.

INTRODUÇÃO

Diferentes abordagens têm sido apresentadas sobre liderança, a qual pode ser considerada um fenômeno amplo e complexo. A disseminação desse fenômeno está relativamente associada às transformações de ordem econômica, social e/ou tecnológica que ocorrem no mundo, as quais têm provocado alterações em todos os tipos de organizações conforme podem ser demonstradas abaixo.

De acordo com Robbins (2006), a liderança está centrada na capacidade de influenciar indivíduos à realização de um objetivo comum. Para Maximiano (2011), a liderança é entendida como o processo de conduzir ações ou influências do comportamento de outras pessoas. A liderança pode ser definida pela facilidade em conduzir um grupo, norteando suas ações e decisões, transformando o grupo em ativo de resultados.

Para Peter Drucker (1996), pai da Administração Moderna, a principal característica de um líder é a capacidade de influenciar os seus seguidores. Nessa perspectiva, a liderança pode ser definida pela capacidade de influenciar pessoas, garantindo, assim, a cooperação, o bem comum e o alcance dos objetivos previamente estabelecidos (SILVA; REIS, 2016). A liderança está diretamente relacionada ao ato de influenciar, ou seja, a influência deve funcionar para que um grupo caminhe no mesmo sentido, na busca de objetos comuns ou organizacionais.

As discussões sobre a liderança se ampliam em relação às organizações, principalmente em termos de gestão. Nos estudos organizacionais, é de costume associar o líder a cargos de gerência ou direção (ABBADE; BRENNER, 2009). No entanto, os ocupantes desses cargos não necessariamente são capazes de influenciar seus subordinados a se motivarem no sentido de atingirem os objetivos grupais da organização.

Na literatura, a liderança é considerada um ativo de grande importância no desenvolvimento de processos de gestão e direção, também concebida como um elemento fundamental para a eficácia organizacional (NORTHOUSE, 2013). Pessoa *et al.* (2018) relatam que os gerentes/administradores atuam dentro de uma organização com a função de planejar, organizar, dirigir e controlar as tarefas que são realizadas pelos demais colaboradores. Desse

modo, Poleza, Pereira e Cunha (2021) destacam que o papel de um dirigente exige um raciocínio analítico desenvolvido e a sua personalidade pode influenciar o posicionamento dos colaboradores e as tomadas de decisão.

Além disso, existe uma busca constante das organizações pela maximização dos lucros e otimização de processos. Essa busca passa por todos os departamentos e depende de diversos fatores, como, por exemplo, o estilo de liderança dos gestores. As organizações estão preocupadas em melhorar seus processos e ofertas, mas também em encontrar oportunidades potenciais de avanços que fortaleçam e sustentem sua posição no mercado (SCHEEPERS; STORM, 2019). No tocante, Medeiros (2012) destaca que os líderes ganham destaque devido à importância de suas atuações nos níveis das organizações e ressalta que a liderança adotada na organização passa a depender da situação.

A liderança se configura como uma das temáticas mais investigadas na área dos estudos organizacionais, sendo constituída como um fenômeno complexo e multidimensional com mais de cem anos de estudos teóricos e evidências empíricas, recebendo grande atenção da comunidade científica internacional e um crescente respaldo nacional (POLEZA; PEREIRA; CUNHA, 2021). A aplicabilidade de liderança nas organizações constitui o objeto de estudo desta investigação.

Diante do exposto, o presente ensaio teórico tem por objetivo descrever os estilos de liderança nas organizações. Frente à inovação conceitual da literatura, o ensaio se justifica em virtude da relevância que a temática apresenta e pelo importante papel do líder nas organizações, além do interesse em descrever como a liderança vem sendo abordada nos estudos organizacionais.

CONCEITUANDO A LIDERANÇA

A liderança pode ser considerada um papel social muito importante em nossa sociedade, a qual vem seguindo alguns princípios básicos. No decorrer da história, a liderança foi reconhecida como um dos aspectos mais importantes da atividade humana. Conforme Figueiredo *et al.* (2022), no enfoque organizacional, não existe um conceito único sobre liderança, fato justificado pela existência de uma infinidade de teorias que versam sobre esse fenômeno, o que torna o seu processo de interpretação e prática ainda mais complexo. Portanto, existe uma vasta literatura com várias abordagens teóricas e metodológicas.

Na literatura, a liderança pode ser definida como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas (KOUZES; POSNER, 2013). Para Fialho (2015), os líderes influenciam o comportamento de seus liderados por meio da utilização de diferentes estilos e abordagens, devendo atuar como um facilitador, um catalisador para executar um projeto ou administrar uma organização, fazendo as engrenagens trabalharem de

maneira coordenada, requerendo compromisso e compleição.

Deste modo, existem várias definições sobre a liderança, as quais têm proporcionado um entendimento contínuo, conforme a visão de quem a estuda (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Nessa perspectiva, o Quadro 1 apresenta um conjunto de definições, de modo mais abrangente, sobre a disseminação da liderança organizacional ao longo das últimas décadas.

Quadro 1: Algumas definições sobre liderança.

Autores/Teóricos	Definições
Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961)	Define-se liderança como uma influência interpessoal, exercida em situação e direcionada para os processos de comunicação, rumo ao alcance de um objetivo específico ou vários objetivos. Liderança sempre envolve tentativas da parte do líder (influenciador) a fim de afetar (influência) o comportamento de um seguidor (influência), ou seguidores, em situação.
Burns (1978)	A liderança é exercida quando pessoas com certos motivos e propósitos mobilizam, em competição ou conflito com outras pessoas, recursos institucionais, políticos e psicológicos, visando despertar, engajar e satisfazer os motivos dos seguidores.
Bass (1990)	Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve uma estruturação e reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros.
Yukl e Van Fleet (1990)	Liderança é vista como um processo que inclui influência sobre: os objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização; as pessoas na organização, de modo que estas implementem as estratégias e alcancem objetivos; a manutenção e identificação do grupo; e sobre a cultura da organização.
Rost (1993)	Liderança é um relacionamento de influência entre líderes e seguidores que tem a intenção de mudanças reais que reflitam seus propósitos mútuos.
Bolden (2004)	Liderança é um fenômeno complexo que toca em muitos outros processos organizacionais, sociais e pessoais. Ela se baseia em um processo de influência, por meio do qual as pessoas são inspiradas a trabalhar na direção dos objetivos grupais, não por meio de coerção, mas de motivação pessoal.
Yukl (2010)	Liderança é o processo de influenciar outros a compreender e concordar ao ponto que é necessário ser feito e sobre o modo de fazê-lo, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos voltados à realização de objetivos compartilhados.
Northouse (2013)	Liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum.

Fonte: Adaptado de Rosa et al. (2021)).

A partir do exposto no Quadro 1, percebe-se que a liderança se refere a uma relação de interdependência entre líderes e liderados, orientada para atingir objetos propósitos organizacionais e individuais. Tais relações se voltam sobre o processo de influência, explorando as interações entre os diversos integrantes de um grupo (ROSA *et al.*, 2021).

Nessa perspectiva, Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) destacam que a liderança é um processo, envolve influência entre as outras pessoas, ocorre em grupos, envolve a busca de mudanças reais e a realização de objetivos comuns. A influência diz respeito ao modo como os líderes afetam seus liderados e ao processo pelo qual estes últimos se afetam mutuamente.

Outro aspecto relevante da liderança é o fato de ela acontecer em grupos, nos quais existem líderes e seguidores, vislumbram uma dinâmica de legitimação e reconhecimento

mútuos (NORTHOUSE, 2013). O processo de influência acontece no estabelecimento de objetivos de tarefa e estratégia, na sua implementação, nos comportamentos do grupo e na cultura da organização (YUKL, 2010). Desse modo, a atividade do líder consiste no exercício de influência sobre um grupo, de modo que possa fazer com que os integrantes articulem o alcance dos objetivos propostos pela organização.

A liderança envolve trocas, interações face a face no interior de grupos e organizações, envolve o estabelecimento do alcance de objetivos organizacionais ou comuns, sendo o líder percebido como alguém que pode potencializar o instrumento para que isso aconteça (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Além disso, os líderes devem observar o meio no qual suas organizações estão inseridas para uma melhor compreensão do papel influenciador.

O líder deve proporcionar autonomia, interação com a equipe, encorajar novas ideias e criatividade, respeitar a individualidade e conceder qualidade de vida ao liderado. Contudo, o líder não é, necessariamente, a pessoa designada em cargos formais, tampouco se concentra em um pequeno conjunto de pessoas no topo da pirâmide organizacional.

Nessa linha de raciocínio, a liderança representa as tendências contemporâneas nas teorias e modelos organizacionais, sendo as teorias mais conhecidas: a teoria de traços da liderança; os estilos de liderança; situacional ou contingencial; carismática, transformacional e transacional; estilos gerenciais. Diversas teorias e diferentes formas de pensamento são apresentados referente a esse fenômeno e que ao longo do tempo desenvolveu sua abrangência e interdependência.

Sendo assim, objetivo descrever os estilos de liderança nas organizações, tendo como foco a liderança organizacional e os modelos organizacionais que abordam os estilos de liderança. Nessa perspectiva, Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), destacam que a abordagem dos estilos de liderança pode ser centrada nos líderes e nas relações, as quais estão dispostas nos tópicos seguintes.

ESTILOS DE LIDERANÇA CENTRADA NO LÍDER

A primeira “onda” de estudos sobre liderança focou no comportamento gerencial e se embasava nas noções de liderança que buscavam compreender as características da liderança eficaz (BEHRENDT; MATZ; GORITZ, 2017). Para Fonseca, Porto e Barroso (2015), o comportamento dos líderes é importante e considerado um conjunto de comportamentos que possibilita aos subordinados de funções gerenciais realizarem as atividades executadas pelos membros de uma equipe de trabalho.

Os estudos sobre liderança são importantes, pois o processo de mudança organizacional vem sendo influenciado pelo líder, o qual exerce importante papel na

construção de espaços nas organizações, que torna possível a facilitação das discussões e questionamentos dos grupos (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Na literatura sobre liderança, os estudos centrados no estilo de líder tratam sobre a abordagem comportamental que buscam examinar as diferenças em padrões de comportamento com Kurt Lewin sendo um dos pioneiros da abordagem comportamental (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939), que propôs a diferenciação entre os estilos de liderança **autocrática, democrática e *laissez-faire***.

De acordo com Lewin, Lippitt e White (1939), no estilo de **liderança autocrática**, o líder fixa diretrizes, é centralizador, ou seja, centraliza o poder e a tomada de decisão, toma as decisões e informa o grupo o que se deve ser feito e como deve ser feito, supervisionando-o sempre. Nesse sentido, Jacobsen, Cruz-Júnior e Neto (2006) argumentam que a liderança autocrática não leva em consideração a vontade dos subordinados, as opiniões e a visão desses subordinados, ou seja, é autoritário. Além disso, Silva (2008) coloca o líder autocrático como autoritário, pessoal e centralizador.

Nesse estilo de liderança, algumas características são marcantes segundo Lewin (1939) como fixa as diretrizes, sem participação do grupo, determinam o que e como deve ser realizado para a execução de cada tarefa, dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas. Portanto, percebe-se que esse estilo de liderança não é adequado, encontra fortes resistências na sociedade contemporânea, principalmente hoje na sociedade em que os agrupamentos sociais e o grau de informação e conhecimento são mais acentuado e acontecem em tempo real (JACOBSEN; CRUZ-JÚNIOR; NETO, 2006).

No estilo de liderança autocrática, Nogueira (2005) percebeu que o comportamento do grupo mostra frustração, tensão e agressividade de um lado, e do outro lado percebeu-se nenhuma espontaneidade ou iniciativa. Portanto, conclui-se que esse estilo de liderança não funciona, no entanto até hoje é utilizado. Nessa perspectiva, Carrara *et al.* (2017) destacam que o perfil de liderança é um fator primordial, pois se o líder for autoritário em uma equipe de alta performance é mais provável levar a organização ao fracasso, uma vez que uma equipe de alta performance necessita de uma liderança democrática e não autoritária.

Portanto, sabe-se que o papel do líder é importante e a liderança deve ser analisada como um processo interacional como uma liderança compartilhada, onde a figura do líder formal é prescindível já que hoje as atividades e tarefas nas organizações são complexas e analíticas (D'INNOCENZO *et al.*, 2016; ZHU *et al.*, 2018).

No estilo de **liderança democrática**, Jacobsen, Cruz-Júnior e Neto (2006), salientam que um gestor com esse perfil demonstra confiança para seus liderados, abre espaço para participação no processo de decisão, permite uma interação mais participativa dos colaboradores com seus colaboradores, e amplo incentivo e motivação na gestão da organização. Para o autor, as principais características desse estilo de liderança estão voltadas

para as opiniões e visões compartilhadas entre líderes-liderados envolvidos no processo, despertando o interesse e o compromisso coletivo dos colaboradores de um grupo.

Para Nogueira (2005), a principal característica de um líder democrático é a abertura para a participação dos colaboradores, além de ser um líder voltado para ouvir e orientar, ou seja, o líder é atuante, consultivo e orientador. Para Silva, Silva e Sousa (2019), o líder democrático envolve seus colaboradores nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa *feedback* como uma forma de treinamento de seus subordinados.

Além disso, Silva (2008) conceitua o líder democrático como aquele que reúne equilíbrio em suas ações e decisões, levando em consideração todas as informações adquiridas pelas partes envolvidas antes de se chegar a uma decisão. Portanto, o líder democrático busca um relacionamento cordial com os subordinados, que a formação de grupos de amizade e de relacionamentos fazem o trabalho ser suave e seguro e sem alterações mesmo quando o líder se ausenta (NOGUEIRA, 2005).

Já no estilo de **liderança *Laissez-Faire***, Jacobsen, Cruz-Júnior e Neto (2006) salientam que os indivíduos com esse perfil possuem comportamentos liberais, no qual o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Para o autor, ser liberal implica abdicar do poder de tomar determinadas decisões e delegar para os liderados. Segundo Nogueira (2005), esse tipo de líder traz pontos negativos como na atividade do grupo sendo intensa pode trazer uma produção inferior à desejada, pois gastam muito tempo em discussões voltadas mais para o aspecto pessoal do que relacionadas com trabalho e isso é perda de tempo. Além disso, Botelho e Krom (2012) afirmam que o desempenho dos empregados tende a ser de alto nível, ou seja, traz pontos positivos, devido a sua independência e desenvolvem seus próprios objetivos que muitas vezes agregam na organização.

Para Santos, Borges-Andrade e Fonseca (2021), os estilos de liderança mais tradicionais ou modernos, não incluindo o estilo de liderança *laissez-faire* por ser um modelo mais “solto”, confirmando o pensamento de Nogueira (2005) que esse estilo de liderança traz pontos negativos. Vale salientar que, o comportamento dos indivíduos tem influências nas organizações, pois as organizações enfrentam um ambiente de negócios instáveis, desafiador e complexo, sujeito a mudanças constantes (SIGGELKOW; RIVKIN, 2005).

Nesse contexto, o papel dos líderes é importante para que tomem decisões, sabendo que a incerteza e a ambiguidade são constantes e diárias (SOBRAL; FURTADO; ISLAM, 2019).

ESTILOS DE LIDERANÇA CENTRADA NAS RELAÇÕES

A literatura sobre estilos de liderança é ampla e reporta-se à análise comportamental

do líder em relação aos seus liderados. O líder é um dos principais responsáveis pelo sucesso da organização, seja de qualquer natureza, pública ou privada (SILVA; SILVA; SOUSA, 2019). Nessa perspectiva, Abbade e Brenner (2009) destacam que cada gerente ou dirigente organizacional possui seu próprio estilo de liderança. Afinal, cada indivíduo apresenta comportamentos que os diferem dos demais, surgindo, assim, os diversos tipos de liderança por eles utilizados.

Para Maximiano (2011), o estilo de liderança é entendido como um conjunto de comportamentos que representam um enfoque do líder na forma de lidar com seus liderados. Vale ressaltar que esses comportamentos podem ser moldados à medida que o líder centraliza ou compartilha autoridade com os liderados (SCHEEPERS; STORM, 2019).

Nesse sentido, novas teorias a respeito dos estilos de liderança se fundamentam nos estudos organizacionais, onde pode ser analisado o perfil do líder, a percepção dos liderados e o ambiente que estão inseridos. Assim, este tópico apresenta os estilos de liderança organizacional mais conhecidos na literatura, tendo como ênfase a liderança carismática, transacional e transformacional.

O estilo de **liderança carismática** está associado às articulações de metas ideológicas, comunicação, expectativas elevadas e confiança nos seguidores (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Para Silva, Silva e Sousa (2019), o carisma é percebido nas relações interpessoais e conquista a admiração de todos que convivem com líderes que possuem personalidade de liderar de forma carismática.

Um indivíduo com comportamentos carismáticos possui imensa satisfação em compartilhar suas decisões com seus liderados (SILVA; SILVA; SOUSA, 2019). Nessa perspectiva, é relevante identificar as características que fazem um líder carismático, principalmente características que tornam um indivíduo potencialmente carismático em um relacionamento em condições definidas.

De acordo com House e Aditya (1997), os comportamentos que sustentam a liderança carismática incluem articulação de visão estratégica, sensibilidade às necessidades dos liderados, coragem para assumir riscos e disponibilidade para materializar a visão organizacional. Desse modo, os líderes carismáticos possuem de tomada de decisões de grande valor e se tornam motivadores para a realização das atividades organizacionais dos seus liderados. Ademais, esse estilo de liderança enfatiza os aspectos afetivos ou emocionais dos indivíduos.

Os estilos de **liderança transacional e transformacional** surgiram nos escritos de Burns (1978) e Bass (1985), além dos estudos de Yukl (2010) e Northouse (2013) que também são representantes desse estilo de liderança. Em síntese, Burns (1978) desenvolveu sua teoria a partir dos conceitos de trocas líder-liderado e defendeu que estes se conectam a partir de valores, metas e motivos compartilhados.

Nessa perspectiva, Bass (1995) associou as diferenças entre comportamentos de gestão (transacional) e de liderança (transformacional). As atividades da gestão seriam associadas à liderança transacional, e os comportamentos de liderança propriamente ditos corresponderiam à dimensão transformacional do líder.

Os estilos de liderança transacional e transformacional não podem ser vistos como abordagens opostas e, sim como complementares. No tocante à discussão, Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) apontam as principais diferenças entre os estilos de liderança transacional e transformacional, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2: Diferenças entre os estilos de liderança transacional e transformacional.

Transacional	Transformacional
• Apoia-se na necessidade humana de subsistência pelo trabalho;	• Apoia-se na necessidade humana de significado;
• Focada nas tarefas cotidianas sem visão de longo prazo;	• Transcende tarefas cotidianas e adota visão de longo prazo;
• Orientada para eficiência e resultados concretos;	• Orientada pela visão e estratégia;
• Preocupa-se com o poder e a posição;	• Preocupa-se com criação de valor e propósito;
• Atende às expectativas do papel trabalhando em acordo com o sistema vigente.	• Alinha-se às estruturas, funções e sistemas para alcançar sinergia em torno de valores.

Fonte: Adaptado de Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014).

Uma das principais diferenças entre os estilos de liderança transacional e transformacional está no fato de que o líder transacional não observa as necessidades dos liderados individualmente, e nem tem como objetivo o desenvolvimento das pessoas. Os interesses do líder são considerados mais importantes e os liderados seguem o que o líder propõe porque acreditam que isso trará benefícios ou vantagens para eles (NORTHOUSE, 2013).

Nessa perspectiva, Poleza, Pereira e Cunha (2021) destacam o estilo de liderança transacional que envolve processos de gestão no sentido mais convencional, em que subordinados são esclarecidos sobre suas responsabilidades, recompensados por atingir objetivos e avaliados e corrigidos em seu desempenho.

O estilo de **liderança transacional** apela aos interesses pessoais dos subordinados e estabelece relações de troca com eles (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Essas trocas são frequentes e podem ser observadas em múltiplos níveis e em todos os tipos de organização. Podem ser trocas econômicas, políticas e psicológicas, são estabelecidas por meio de um processo de barganha em que as partes estão no mesmo patamar.

Vale salientar que o estilo transacional é aquele que se caracteriza pelo líder que não exerce liderança. Esse tipo de líder é considerado passivo e pouco contribui para resolver os problemas organizacionais, uma vez que sua função se limita a ocupar apenas o cargo de comando (ABBADE; BRENNER, 2009). Assim, entende-se que esse estilo é ineficiente e omissivo,

podendo levar a erros e falhas dos liderados, já que o líder pouco interfere nas atividades dos mesmos (BASS; BASS, 2008).

Já o estilo de **liderança transformacional**, como o próprio nome indica, se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelos interesses da organização. O líder transformacional se torna um modelo a ser seguido e ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados (BASS; BASS, 2008). Esse estilo de liderança se caracteriza por almejar expectativas mais elevadas, a partir de um maior comprometimento dos liderados.

Para Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), a liderança transformacional é descrita como capaz de transformar o liderado por meio da elevação do seu nível de consciência sobre a importância tanto dos resultados quanto da forma de alcançá-los. Pode ser entendida como aquela em que a líder motiva e estimula sua equipe para apresentar melhores resultados e atingir um desempenho além do esperado (BASS; BASS, 2008).

O líder transformacional influencia as pessoas a transcender seus próprios interesses em nome de metas coletivas e/ou organizacionais (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Suas ações sensibilizam membros de equipe para valores e missões significativas, provendo um senso de propósito e atitudes de comprometimento.

Os líderes transformacionais são capazes de criar e articular uma clara visão para a organização (NORTHOUSE, 2013). Nesse estilo de liderança, os liderados tendem a fazer mais do que aquilo que deles se espera, uma vez que ocorre uma ampliação de seus interesses e uma maior aceitação da missão do grupo. Os colaboradores sob a liderança transformacional tendem a apresentar melhores desempenhos e produtividade, além de mostrar confiança e respeito em relação ao líder.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio objetivou descrever os estilos de liderança nas organizações. Em síntese, a liderança é um fenômeno dinâmico e sensível aos aspectos do ambiente/contexto em que a organização se encontra. O tema da liderança ocupa um lugar de destaque na compreensão interpessoal e grupal, de modo que o estilo do líder pode impulsionar o desempenho individual dos liderados nas organizações.

Nesse contexto, observou-se, na literatura, que o ambiente organizacional determina quais os comportamentos são necessários ao líder, e este, quando orientado de maneira eficiente, influencia os resultados organizacionais. Assim, é desencadeado um ciclo de constante mudança da organização, do comportamento do líder e da sua influência sobre os liderados. Ademais, é necessário que os comportamentos de liderança sejam construídos com base em relacionamentos individualizados de alta qualidade na relação entre líder e liderados.

Ademais, observou-se ainda que a abordagem dos estilos de liderança pode ser centrada nos líderes e nas relações. Na primeira abordagem, os líderes apresentam comportamentos e estilos de liderança autocrática, democrática e *laissez-faire*. Na segunda, os estilos de liderança mais conhecidos são: a liderança carismática, transacional e transformacional.

No tocante, entende-se que a liderança é um processo de mudança, em que uma organização migra de uma situação de estagnação para o oferecimento de um processo novo ou melhorado. Sendo assim, os estilos de liderança possuem um papel extremamente relevante em propiciar essa mudança. Além disso, sabe-se que o sucesso ou fracasso de uma organização, e os líderes exercem um papel relevante nos resultados. Portanto, nenhum estilo de liderança pode ser menosprezado, por mais diferentes que sejam, pois uma organização deve buscar um nível de liderança em que os objetivos organizacionais e pessoais sejam vislumbrados para o crescimento mútuo que permeia a relação entre líderes e seguidores.

As contribuições do ensaio são significativas em diversos aspectos. Primeiramente, destaca-se a compreensão da inovação e da complexidade inerentes à liderança, enfatizando que esse fenômeno é multifacetado e está em constante evolução. Esse reconhecimento proporciona uma base sólida para a reflexão sobre os desafios contemporâneos enfrentados pelos líderes e as demandas em ambientes organizacionais em rápida transformação. Além disso, o ensaio oferece insights valiosos tanto para pesquisadores dedicados ao estudo da liderança quanto para gestores e dirigentes de organizações. A descrição detalhada dos estilos de liderança e de suas implicações práticas permite que os gestores compreendam melhor como adaptar suas abordagens de liderança de acordo com as necessidades específicas do contexto organizacional, promovendo assim melhores resultados.

Embora o ensaio tenha proporcionado contribuições conceituais significativas para a literatura da liderança e avanços teórico-empíricos, é importante reconhecer algumas limitações. Embora essas limitações não tenham comprometido o alcance dos objetivos propostos, elas ainda merecem consideração. Por exemplo, o estudo poderia ter sido mais abrangente ao examinar uma variedade de contextos organizacionais e culturais, o que poderia fornecer uma compreensão mais completa dos estilos de liderança e suas implicações. Além disso, a pesquisa pode ter sido limitada pela disponibilidade de dados ou pela metodologia utilizada, o que poderia restringir a generalização dos resultados. No entanto, é importante ressaltar que estas limitações não diminuem a importância do papel do líder nas organizações, nem a relevância da liderança nos estudos organizacionais. Essas considerações sustentam a necessidade contínua de pesquisa nessa área, buscando superar as limitações existentes e avançar nosso entendimento sobre a liderança e seus efeitos nas organizações.

Para futuras pesquisas, sugere-se uma abordagem ampla e diversificada que possa enriquecer o entendimento sobre liderança e seu impacto nas organizações. Entre as

possibilidades, destaca-se a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre a teoria de traços da liderança, visando entender melhor como os atributos individuais dos líderes influenciam seu desempenho. Além disso, um estudo mais abrangente sobre liderança situacional ou contingencial pode fornecer insights valiosos sobre a adaptação dos estilos de liderança às demandas específicas de diferentes contextos organizacionais. Outras áreas de interesse incluem a influência da tecnologia na liderança, a promoção de uma liderança ética e responsável, a gestão de crises e a integração da sustentabilidade nas práticas de liderança. Essas sugestões de pesquisa têm o potencial de oferecer novos insights e avançar o conhecimento no campo da liderança, abordando questões contemporâneas e desafiadoras que afetam as organizações e os líderes em todo o mundo.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; BRENNER, F. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração FACES Journal**, 2009.

ARRUDA, Â. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A Importância da Liderança nas Organizações**. Revista Razão Contábil & Finanças, 2010.

BASS, B. M. **Bass and Stodgill's handbook of leadership**. New York: Free Press, 1990.

BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.

BEHRENDT, P.; MATZ, S.; GÖRITZ, A. S. An integrative model of leadership behavior. **The leadership quarterly**, v. 28, n. 1, p. 229-244. 2017.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. (Org.). ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E, BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, v. 2, p. 413-449, 2014.

BOLDEN, R. **What is leadership?** Exeter: Centre for Leadership Studies, 2004.

BOTELHO, C. B.; KROM, V. **Os estilos de Liderança nas Organizações**. Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica. UVB. 2012.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CARRARA, G. L. R.; BERNARDES, A.; BALSANELLI, A. P.; CAMELO, S. H. H.; GABRIEL, C. S.; ZANETTI, A. C. B. A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 38, 2018.

D'INNOCENZO, L.; MATHIEU, J. E.; KUKENBERGER, M. R. Meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. **Journal of Management**, v. 42, n. 7, p. 1964-1991, 2016.

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. F. Sua liderança é única. **Liderança**, v. 17, n. 4, 1996.

FIALHO, A. M. S. Que tipo de líder você busca (ser)? Sobre a liderança na gestão de projetos. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 170, 2015.

FIGUEIREDO, J. A. L.; CHIMENTI, P.; CAVAZOTTE, F.; ABELHA, D. Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 66-91, 2022.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista Administração Contemporânea (RAC)**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

HOUSE, R. J.; ADITYA, R. N. The social scientific study of leadership: Quo vadis? **Journal of management**, v. 23, n. 3, p. 409-473, 1997.

JACOBSEN, A. L.; CRUZ-JUNIOR, J. B.; NETO, L. M. **Administração (Introdução e Teorias)**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **The Journal of social psychology**, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS, R. O Perfil de Liderança dos Gerentes de Bancos de Natal/RN. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar (RAUnP)**, v. 5, n. 1, p. 59-70, 2012.

NOGUEIRA, C. A. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. 6. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

PESSOA, C. I. P.; DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R.; REBELO, T. Liderança Transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. **Estudos de Psicologia**, v. 35, n. 1, p. 15-28, mar. 2018.

POLEZA, M.; PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. A. O Papel da Liderança na Inovação em Organizações de Serviços. In: **XLV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2021.

REIS, R. S. Fatores Críticos de Sucesso do Processo Decisório numa Instituição Federal de Ensino Superior: o caso UFTM. 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROSA, J. C.; BEURON, T. A.; MADRUGA, L. R. R. G.; CERQUEIRA-ADÃO, S. A. R.; BORGES, G. R. Liderança e Sustentabilidade: uma análise acerca das Competências de Estudantes Pertencentes às Empresas Juniores do Rio Grande do Sul. In: **XXIII ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, 2021.

ROST, J. C. **Leadership for the twenty-first century**. Westport: Praeger, 1993.

SANTOS, M. M.; PORTO, J. B; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 4, p. 1750-1757, 2021.

SCHEEPERS, C. B.; STORM, C. P. Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. **European Business Review**, 2019.

SIGGELKOW, N.; RIVKIN, J. W. Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. **Organization Science**, v. 16, n. 2, p. 101-122, 2005.

SILVA, I. M.; SILVA, G. B.; SOUSA, F. R. L. Evaluation of leadership styles under the view of members of the 14th federal staff in Patos-PB. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 8, n. 12, 2019.

SILVA, J. S. **Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas: Desafios para as Organizações Públicas**. 2008. 112 f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas - São Paulo, 2008.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 59, p. 209-214, 2019.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F. **Leadership and organization: a behavioral approach**. New York: McGraw Hill, 1961.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

ZHU, J.; LIAO, Z.; YAM, K. C.; JOHNSON, R. E. Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 7, p. 1-19, 2018.