

ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO DE CATEGORIZAÇÃO E AGENDA DE PESQUISA.

DENILSON APARECIDA LEITE FREIRE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

NATHALIA OLIVEIRA DE MORAIS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTRUTURAÇÃO DE MODELO TEÓRICO DE CATEGORIZAÇÃO E AGENDA DE PESQUISA.

RESUMO

A literatura sobre liderança é muito ampla. Existem variadas teorias e estilos de liderança. Essas teorias estão fundadas em diversos pressupostos sobre os papéis dos líderes e como eles devem agir dentro da organização. Nesse contexto, dependendo do estilo de liderança presente na organização, ou do estilo de liderança adotado pelo líder, uma série de comportamentos e ações são desencadeados, impactando positiva ou negativamente a gestão. Nesse sentido, o objetivo desse artigo foi compreender como se estruturam e sobre quais bases teóricas se fundamentam as pesquisas acadêmicas sobre o tema liderança no Brasil, buscando, com isso, categorizar tais estudos, estruturando modelo teórico de categorização que possibilite, aos pesquisadores, um roteiro didático e que aponte as principais tendências de investigações teórico-práticas. Como resultado foi proposto um modelo de categorização dos estudos baseando-se no cruzamento de duas variáveis: Poder (autocrata, democrata, abdicata e tecnocrata) versus Relações (intrapessoal, interpessoal, organizacional e ambiental) que culminou na estruturação de 16 estilos de liderança. De posse desse mapa empreendeu-se uma pesquisa sobre o tema liderança na base de dados da ANPAD, que revelaram que os estilos de liderança que mais se destacaram foram: o transformacional, transacional, laissez-faire, democrático e autocrático. Destaque para o estilo transformacional como sendo o mais pesquisado. Além disso, na classificação dos artigos encontrados, baseando-se no cruzamento das variáveis poder versus relações, obteve-se que o tipo de poder democrata se destaca, juntamente com a relação do tipo interpessoal. Na interseção dessas variáveis encontrou-se, logicamente, o estilo de liderança transformacional.

Palavras-chaves: Comportamento Organizacional; Estilos de Liderança; Agenda de Pesquisa.

1 INTRODUÇÃO

O processo de liderança é um tema bastante pesquisado tanto na literatura nacional quanto internacional. De forma transdisciplinar, ele é pesquisado em diversas situações e em diferentes contextos: na escola, no esporte, na família, na política, no trabalho e no comércio, por exemplo, constituindo-se, assim, em um processo de interação social no qual se estudam as relações de poder e de influência entre líderes e liderados (LIMONGI-GRANÇA; ARELLANO, 2002).

Assim a liderança representa um fator muito importante de pesquisa, seja no ambiente corporativo, político, social, interpessoal e intrapessoal. O interesse em relação à liderança vem desde a época de Platão, sendo que outros filósofos tais como Confúcio e Sun-Tzu também se sentiam atraídos pelo assunto. Foi, contudo, com o advento dos estudos em Comportamento Organizacional na década de 30, que o tema liderança ganhou maior importância e visibilidade tanto nas pesquisas nacionais quanto nas internacionais.

Assim, a grande maioria dos estudiosos concordam que o tema da liderança passou a ser amplamente divulgado depois da década 30. Tudo se iniciou com teorias que afirmavam que características e traços pessoais diferenciavam quem era líder dentre as pessoas consideradas comuns, passando pela crença no desenvolvimento de características pessoais e, posteriormente, pela situação organizacional indo até às teorias mais contemporâneas, focadas na interação social entre líderes e liderados.

Nesse sentido, a liderança passou a ser vista como um processo de interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações,

percepções e expectativas desses indivíduos, sendo os líderes agentes de mudança, na medida em que seus comportamentos afetam os comportamentos de outros indivíduos (BASS, 1985).

Resumidamente tem-se que os estudos passaram por diferentes dimensões: intrapessoal, interpessoal, organizacional, ambiental, interacional e, até o momento, não houve, entre os pesquisadores da área, um consenso de um único conceito ou sobre quais são os principais modelos ou estilos de liderança. Assim, na literatura não há respostas totalmente conclusivas sobre a natureza da liderança e muito menos das categorizações dos estilos de liderança predominantes (DELFINO et al., 2010).

Percebe-se, então, que devido a essa falta de consenso sobre o que vem a ser liderança, várias percepções, convergências e divergências de conceitos ainda ocorrem, demonstrando a importância de se conhecer quais conceitos e temáticas estão sendo mais difundidas no meio acadêmico contemporaneamente.

Essa pesquisa teve, com isso, como principal objetivo compreender como se estruturam e sobre quais bases teóricas se fundamentam as pesquisas acadêmicas sobre o tema liderança no Brasil, buscando, com isso, categorizar tais estudos, estruturando uma agenda de pesquisa que possibilite, aos pesquisadores, um roteiro didático e que aponte as principais tendências de investigações teórico-práticas.

Para isso foi proposta uma pesquisa qualitativa, por meio da Revisão Narrativa (ELIAS et al., 2012) das publicações nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), nas últimas décadas, analisando-se o conteúdo dos discursos e pesquisas realizadas, envolvendo essa temática, no intuito de construir uma agenda de pesquisa que apontasse as principais tendências, favorecendo, assim, as futuras pesquisas sobre o tema liderança no campo da Administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança constitui um conceito de difícil definição, sendo que o grande número de teorias apresentadas por diversos autores comprova isto (SOBRAL, 2008). Nesse sentido, estabelecer um único conceito e definição sobre liderança é uma tarefa complexa diante da variedade de opiniões, estudos e pesquisas na literatura nacional e internacional. A seguir têm-se um resumo da evolução de algumas definições gerais sobre o que vem a ser liderança com o intuito de demonstrar a complexidade do tema.

Os estudos e pesquisas em relação ao líder e à liderança foram marcados por Bernard (1938) com seu livro: *The functions of the executive*. Na obra, o autor destaca o papel do executivo, fazendo interligações entre ele e a organização. Nessa obra o autor afirmava que o líder é um canal de comunicação e tomador de decisões que concede moralidade e qualidade à coordenação da atividade proposta. A autoridade é tida como consequência da interação e é sujeita à aceitação, capacidade individual, compreensão e consistência organizacional. Sendo essa a origem seminal dos estudos de liderança, de lá até a contemporaneidade muitos outros conceitos e ramificações foram desenvolvidas, fazendo com que na literatura existam diferentes abordagens que buscam explicar os conceitos e os estilos de liderança, cita-se algumas delas em um percurso cronológico: Teoria do Grande Homem, Teoria dos Traços, Teoria Comportamental, Teoria das Trocas, Teoria das Contingências, Teoria Caminho-Objetivo, Teoria Situacional, Teoria dos Líderes e Liderados, Modelo de Participação e Liderança e Teorias Neocarismáticas.

Primeiramente, acreditava-se na Teoria do Grande Homem (BENNIS, 2001), onde os líderes eram considerados natos. Esses líderes surgiriam de tempos em tempos e tinham como missão exercer grande influência na sociedade.

Em um momento se pensou que as habilidades da liderança eram inatas. Ninguém se torna um líder, e sim nasce com esta condição... A esta concepção de liderança se poderia denominar de Teoria do Grande Homem". Para ela, o poder se encarnava em

uma reduzida quantidade de pessoas cuja herança e destino às convertia em líderes. Os indivíduos do tipo adequado poderiam liderar todos os demais deveriam ser liderados. Ou se tinha essa característica ou não se tinha. “Nem o aprendizado nem o desejo, por grandes que fossem, poderiam alterar o destino de um indivíduo (BENNIS, 2001, p. 113).

Posteriormente à Teoria do Grande Homem, surgiram abordagens que buscavam traços físicos capazes de distinguir líderes de não líderes, já que consideravam que a liderança era nata. Por conseguinte, alguns aspectos tais como a dominação e inteligência eram priorizados. Até meados da década de 1940, essa teoria era bem aceita, ela se baseava na alegação de que o líder possuía características físicas, mentais ou psíquicas que o tornavam mais competente para conduzir os demais na execução de tarefas, sendo que aos demais cabia o papel de seguidores (TOLFO, 2004). A Teoria dos Traços auxiliou na compreensão dos motivos que levam algumas pessoas a buscar posições de liderança e porque agem de forma distinta quando estão nessas posições de liderança (SANTOS; SILVA, 2003). Para Aubert (1991) o líder poderia ser visto como fato psicossocial, carismático ou grande homem histórico, que teria qualidades superiores como altura, saúde, idade, beleza, ambição, energia, inteligência, instrução, julgamento, originalidade, adaptabilidade, iniciativa, integridade, confiança em si, senso de humor, dentre outras que o destacaria no meio de outras pessoas. Todavia, depois de diversas pesquisas, identificou-se que os traços possuem mais utilidade para prever o surgimento da liderança do que para diferenciar líderes eficazes dos ineficazes (ROBBINS, 2002). Bryman (1992) estabelece três grandes tipos de traços que a literatura retrata, são eles: fatores físicos, habilidades ou características e aspectos de personalidade. Os pesquisadores buscavam selecionar dentre certas características quais as que melhor poderiam definir a personalidade de um líder.

O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 até 1950... Stogdill e Mann serviram-se dos resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança que datavam de 1904 a 1948, encontrando aproximadamente 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo da liderança. Com revisão desses projetos foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes... Alguns exemplos dos traços encontrados são: sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outros (BERGAMINI, 1994, p.29).

Durante muito tempo, a Teoria do Grande Homem e a Teoria dos Traços, foram alvos de estudos e pesquisas que tentaram comprovar que os líderes possuíam de fato traços de personalidade natos que os diferenciavam de pessoas comuns. Os estudos concluíram apenas que algumas características como: autoconfiança, empatia e inteligência, estavam relacionadas com posições de liderança. Entretanto, eles não definem de fato atributos natos ou adquiridos que poderiam diferenciar indivíduos que teriam nascidos líderes de outros que não.

Seguidamente, no final da década de 40 surgiu a Teoria Comportamental, que surgiu após a guerra e veio da Escola de Relações Humanas. Ela deixou de enfatizar as características natas de personalidade e buscou observar o que os líderes faziam e segregar as características comportamentais que eles possuíam. Em vez de traços, a liderança passou a ser investigada para a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e suas funções (TOLFO, 2004). Tannenbaum e Schmid (1958) desenvolveram três estilos de liderança que possuem destaque no contínuo comportamento autocrático-autoritário. O estilo autoritário é marcado pela centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão, não levando em conta as opiniões de seus liderados. Sendo que o poder do líder tem como premissa a posição e o foco na tarefa. O estilo democrático também por ser chamado de

consultivo ou participativo, é definido pelo envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, além da deliberação em conjunto da forma e métodos de trabalho. O poder do líder é dado pelo grupo e existe preocupação com as relações humanas. *Laissez-faire* ou liberal é o estilo em que o líder deixa o grupo a seu próprio cargo, é um tipo de liderança mais avançado, sendo possível apenas em grupos maduros. DenHartog, Van Muijen e Koopman (1997), caracterizam o líder *Laissez-faire* como aquele que se esquivava de tomar decisões e da responsabilidade de supervisão. Ele acaba permitindo que grande parte dos controles dos processos de tomada de decisão fiquem para os seus seguidores. Todavia, não oferecem feedback para estes. Segundo Hersey e Blanchard (1986) os estilos autocrático e democrático foram reconhecidos em vários estudos de liderança.

Na década de 60, os estudos demonstraram que para prever o sucesso de um líder não bastava analisar seus comportamentos ou traços, sendo necessário considerar as condições situacionais (MELO, 2001). Com isso, as pesquisas começaram a observar as situações que poderiam indicar a eficácia de um líder em comparação a outro em uma mesma situação (ROBBINS, 2005). No ano de 1964, Hollander (1964) se pauta na Teoria das Trocas para entender o equilíbrio existente entre líder e liderado. Nessa abordagem, o líder não surge apenas pelo tipo de personalidade que ele possui, sendo que outras variáveis como as normas em uso pelos grupos possui importância no processo.

Fred Fiedler (1971), em suas obras iniciou os estudos da Teoria das Contingências, onde trouxe o conceito de líder adaptativo. Esse modelo sugere que o desempenho do grupo depende do ajustamento entre o estilo do líder e o grau de controle que ele possui perante uma determinada situação. De tal forma, para aperfeiçoar a eficácia deve-se mudar o líder para que ele se encaixe na situação ou remodelar a situação para que ela se ajuste ao líder. O autor buscou correlacionar os estilos de liderança que são voltados para tarefa e os que são voltados para o relacionamento com as três dimensões contingenciais que foram apontadas seus estudos e que determinam os principais fatores da eficácia da liderança. Elas são: a estrutura da tarefa, as relações existentes entre líder e liderados e o poder de posição. A primeira retrata a credibilidade, confiança e respeito dos membros com o líder. A segunda simboliza se as tarefas são estruturadas e a terceira o grau de influência que o líder possui na tomada de decisões (ROBBINS, 2005). Dentro do enfoque contingencial, surge a Teoria Caminho-Objetivo (*Path-Goal*) que destaca a importância do liderado como um fator motivacional dentro do processo da liderança. Essa teoria não é muito conhecida no Brasil, todavia é muito valorizada dentro do contexto americano, canadense e europeu.

A teoria do Caminho-Objetivo muito claramente deriva das teorias que se baseiam na expectativa, que se tornaram populares no campo do comportamento organizacional nos anos 60. Na sua essência, ela propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas. Primeiro, devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo, esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo. A tarefa do líder é, então, diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo no sentido dos objetivos organizacionais (SMITH; PETERSON, 1989,p.42).

Os autores Hershey e Blanchard (1986) no final da década de 70 fizeram uso das dimensões do indivíduo e da tarefa para basear a liderança situacional. Para eles o padrão comportamental de uma pessoa quando ela pode influenciar outras pessoas define seu estilo de liderança. A liderança situacional tem como premissa a inter-relação entre a direção que o líder oferece a quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade que os subordinados possuem em relação à tarefa (prontidão, disposição para assumir responsabilidades e coordenar seu próprio comportamento). Na liderança situacional fica subentendido que não existe somente uma única melhor maneira de influenciar pessoas, sendo que o comportamento que o líder deverá exercer se baseia no nível de maturidade dos indivíduos que ele deseja

dominar. De tal modo, o líder deve auxiliar os seus subordinados a amadurecer até onde eles estiverem dispostos. Nessa abordagem, a liderança é entendida como um fenômeno social, que ocorre em grupos sociais. É composta por três elementos: o indivíduo, que corresponde ao caráter e a personalidade; o grupo, que corresponde às atitudes e necessidades; e da situação, que são os objetivos e o ambiente. Segundo Maximiano (2000) a Teoria Situacional tem como vantagem o fato de reconhecer a competência e a motivação como atributos essenciais no processo de liderança. Além de não considerar a maturidade como algo imóvel. Robbins (2005) identificou quatro comportamentos de liderança nessa teoria: o líder apoiador, sendo aquele que cuida das necessidades de seus funcionários; o líder diretivo; o líder orientado para conquista, ou seja, aquele que estipula metas; e o líder participativo que é aquele que envolve seus colaboradores no processo de tomada de decisão. Subsequentemente, foi fundada a Teoria dos Líderes e Liderados (LMX) que admite o tratamento diferente que um líder possui em comparação com diversos grupos. Existem os grupos de dentro que são um pequeno grupo de liderados, que possuem tratamento privilegiado. Já o grupo de fora recebe menos tempo do líder e não recebem privilégios (ROBBINS, 2005). Ulteriormente, criou-se o Modelo de Participação e Liderança de Vroom e Yetton (1973), que tem como alvo a tomada de decisão e seu emprego no exercício da liderança. Ele propõe que as estruturas da tarefa se modificam de acordo com a atividade, ou seja, se ela é rotineira ou não. Sendo assim, o líder determina seu comportamento de diversas formas: autocrático, onde o líder toma decisão a partir dos dados que possui; consultivo, quando o líder toma a decisão consultando membros do grupo; e coletivo, onde a decisão é tomada em consenso pelo grupo.

Posteriormente, em meados da década de 80, Bernard Bass (1985) realizou estudos acerca da liderança, apresentando os conceitos de dois estilos de liderança: a transformacional e transacional. Burns (1978), afirma que a liderança transformacional e transacional se fundamentava no poder e nas relações. As abordagens carismática e transformacional ganharam mais destaque por volta da década de 80. Já Robbins (2002) vem citar essas teorias como compondo um novo campo teórico: as teorias Neocarismáticas. Essas teorias percebem a liderança como algo mais real, mais próximo da pessoa comum, enfatizando comportamentos apelativos e simbólicos, almejando analisar e entender como líderes conseguem altos graus de comprometimento dos liderados (ROBBINS, 2002). Peters e Waterman (1982); Tichy e Devanna (1986); Bennis e Nanus (1988) realizaram estudos sobre a Liderança Transformacional ou Transformadora e a Liderança Transacional. Eles afirmam que líderes transformadores são chefes executivos de sucesso que conseguiram transformar suas organizações. Na liderança transacional, são os recursos pessoais que os líderes possuem que os auxiliam a transformarem a sociedade. Os dilemas desse estilo de liderança fazem com que pareça uma relação de ganhos e perdas. A liderança transformacional (transformadora) é uma conexão mútua entre líderes e liderados, fazendo assim com que os subordinados sejam vistos como líderes e os líderes como atores morais (ZALEZNIK; VRIES, 1995). De acordo com Kirkbride (2006), a liderança transacional não se limita apenas como transações de troca de natureza econômica, sendo que trocas de natureza político e psicológico entre líderes e liderados também ocorrem. Bass (1985) e Bass e Avolio (1993), afirmam que a liderança transformacional se relaciona à visão, ao carisma e à inspiração que motiva o estímulo intelectual. Já a liderança transacional refere-se às recompensas dadas aos seguidores, de acordo com o desempenho nas tarefas. O líder transacional motiva seus subordinados através de recompensas pelos serviços realizados (BURNS, 1978) e possui como foco analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a maneira que ele elabora processos de criação de visões de um futuro estado desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança (SALDER, 2003). Essas duas teorias devem ser consideradas como um fenômeno complexo, no qual há a influência de

fatores diversos relacionadas a fatores sociais, históricos, contingenciais e à cultura organizacional (GOMES; CRUZ, 2007).

Ainda dentro das teorias neoclássicas, tem a teoria carismática. Para Schermerhorn et al. (1999) e Robbins (2002), a teoria da liderança Carismática entende os líderes como aqueles que, em atributo de suas características e habilidades pessoais, são capazes de ter efeito profundo em seus seguidores. Possuem grande necessidade de poder e se consideram eficazes e convictos da moralidade de suas crenças. Geralmente, seus seguidores lhe concedem capacidades e feitos históricos. Os estudos a respeito desse tipo de liderança procuram reconhecer os atributos que diferenciam os líderes dos demais. São considerados carismáticos aqueles que possuem características como: disposição para correr riscos, visão, sensibilidade às necessidades de seus liderados e às limitações ambientais, expondo comportamentos incomuns. Geralmente, os líderes carismáticos possuem as seguintes características: visão, autoconfiança, forte convicção, comportamento fora do habitual, habilidade de articulação, agentes de mudança e sensibilidade ao ambiente. Existe um caminho que o líder deve seguir para conseguir criar carisma. Primeiro, o indivíduo deve criar uma aura de carisma, sendo entusiasmado, otimista, sabendo se comunicar bem com as palavras e com o corpo. Segundo, ele deve traçar metas interessantes que estimulem as pessoas a segui-las. Terceiro, deve-se extrair o potencial das pessoas, demonstrando confiança no desempenho destas (CAVALCANTI, 2006). O Quadro 1 traz um resumo desse percurso histórico dos estudos sobre liderança.

Quadro 1 – Evolução das Teorias sobre Liderança

Período	Teorias da Liderança
1930 a 1940	Teoria dos Traços: Diferencia líderes dos não líderes a partir de qualidades e características pessoais
1940 a 1960	Teorias Comportamentais: O líder possuía comportamentos específicos que os distinguiam dos não líderes. Algumas teorias: <ul style="list-style-type: none"> • Estudos da Universidade Estadual de Ohio • Estudos da Universidade de Michigan • O grid Gerencial • Estudos escandinavos
Fim dos anos 60	Teorias Contingenciais: A eficácia da liderança depende de cada situação Algumas teorias nesse agrupamento: <ul style="list-style-type: none"> • O modelo de Fiedler: Teoria do recurso cognitivo • A teoria situacional de Hersey e Blanchard: Teoria da liderança situacional • Teoria da troca entre líder e liderados: Cria-se o “grupo de dentro” e o “grupo de fora” • Modelos de meta e caminho: O líder deve ajudar os subordinados a alcançarem as metas • Participação e liderança: Relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório.
A partir de 1990	Teorias Neocarismáticas, citando algumas: <ul style="list-style-type: none"> • Liderança carismática: O líder possui capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança • Liderança transformacional: O líder se dedica às preocupações e necessidades de cada um de seus liderados • Liderança transacional: O líder conduz seus liderados na direção das metas • Liderança visionária: O líder cria e articula uma visão de futuro

Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Observa-se, no Quadro 1, que até meados de 1960 a grande tônica estava centrada na liderança como um traço nato, já após essa década, os estudos passaram a considerar a liderança como algo situacional ou contingencial e, portanto, passível de ser desenvolvida, portanto ela evolui de uma dimensão individualista para uma mais coletivista e situacional.

Outro ponto de análise é que podem ser demarcados quatro grandes dimensões evolutivas: intrapessoal, dependendo unicamente das competências (traços) dos líderes (até 1940); depois passa ser mais interpessoal, analisando a relação entre líderes e liderados (até 1960), passando para uma análise das relações a nível organizacional (até 1980) e ultrapassando os limites organizacionais (a partir de 1990).

3 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio da Revisão Narrativa (ELIAS et. al., 2012), onde se buscou materiais que tivessem publicações sobre o assunto, primeiramente em livros de autores conceituados no tema liderança e, em um segundo momento, na base de dados da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

A Revisão Narrativa permite estabelecer relações com produções anteriores, identificando temáticas recorrentes, apontando novas perspectivas e constituindo-se em orientações práticas pedagógicas para a definição dos parâmetros de pesquisas (ELIAS et. al., 2012). Nela, as produções bibliográficas fornecem o estado da arte no tema específico, evidenciando novos métodos e ideias.

Nessa etapa foram analisados os conceitos e tipologias de liderança em livros e artigos consagrados da área, procurando elementos em comum. Percebeu-se, como demonstrado no Quadro 1, que ora os estudos focavam na relação de poder entre líder e liderado, ora discutiam a liderança com o foco nas relações mais individualizadas, coletivizadas, organizacionais ou ambientais, constituindo, assim em duas categorias de análise: a) ênfase no poder, em relação ao controle, influência e autoridade entre os indivíduos: autocrata (centrada no indivíduo), democrata (centrada no poder do coletivo), abdicrata (com foco na abdicação do poder) ou tecnocrata (poder oriundo não do líder em sim, mas da técnica ou da tecnologia utilizada); e b) ênfase nas Relações (Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Ambiental).

Dessa forma, as tipologias descritas no referencial teórico foram classificadas segundo essas duas dimensões (Poder x Relação). Um ponto que importante a salientar é o fato de alguns estilos de liderança possuírem as mesmas características, porém com nomenclaturas diferentes. Como exemplos, podem-se citar o estilo autocrático que também é chamado de orientado para produção, democrático que é chamado de orientado para o empregado e o laissez-faire que é reconhecido como ausência de liderança. Nesse sentido, coube aos pesquisadores optarem por quais nomenclaturas utilizarem e, para isso, prefeririam utilizar-se da terminologia mais citada e/ou mais comumente aceita na comunidade científica. O Quadro 2 traz a sugestão de categorização proposta pelos autores, culminando na sugestão de 16 estilos de liderança.

Quadro 2 – Categorização dos Estilos de Liderança

Relação	Tipo do Poder			
	Autocrata	Democrata	Abdicrata	Tecnocrata
Intrapessoal	Autoritária	Transacional	Laissez-Faire	Analítica
Interpessoal	Paternalista	Transformacional	Liberal	Coaching
Organizacional	Participativa	Educadora	Adhocrata	Sistêmica
Ambiental	Visionária	Carismática	Situacional	Estratégica

Fonte: Os Autores

Alguns tipos de liderança foram acrescentados, pelos pesquisadores, como é o caso da liderança parternalista, educadora, adhocrata, sistêmica e estratégica que não foram

contempladas no referencial teórico, mas que, ao se pesquisar os tipos de liderança nas publicações nacionais da ANPAD, elas foram citadas.

Observando o Quadro 2 pode-se verificar que os estilos de liderança autocráticos, com foco nas no poder pessoal do líder, evoluem de um estilo focado apenas na figura do líder até uma liderança mais visionária. Na liderança autoritária, o líder é centrado em si mesmo e com pouca habilidade de empatia ou preocupação com os resultados organizacionais, pautando-se apenas na vontade individual. Ele é dominador, inflexível, possui postura diretiva e não permite a criatividade dos liderados, gerando mal-estar dentro da organização. Na ausência do líder, geralmente o grupo produz pouco e tende a se tornar indisciplinado. Esse estilo de liderança é o que produz maior quantidade de trabalho (FACHADA, 2003). Este estilo de liderança é considerado apropriado quando as decisões precisam ser tomadas rapidamente e quando a opinião da equipe não for necessária para um resultado bem-sucedido. Quando o líder começa a considerar as relações interpessoais ele acaba desenvolvendo uma liderança paternalista, onde até escuta sua equipe, contudo as decisões finais e sua vontade prevalece. De acordo com Lacombe (2003) esse tipo é liderança visa o fim dos conflitos em grupos, que visa um relacionamento amável, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo. Ele tende a atuar de forma mais emotiva que o líder autoritário, sendo, portanto mais passional. Quando o líder considera a participação da equipe, em prol de um processo organizacional, ele se torna mais participativo. Ele chega a considerar grupos de trabalho, participação em algumas decisões, contudo centraliza, ainda, todo o processo de tomada de decisão. Ele funciona como um líder consultivo, ou seja, escuta e considera as opiniões do grupo, sendo que os consulta por confiar neles. O processo de comunicação é realizado de forma descendente a ascendente. O topo da organização define as estratégias já os níveis mais baixos as executam. O líder é responsável pela responsabilidade e o controle final (WHITE; LIPPITT, 1960). E, finalmente, quando o líder passa a considerar as oportunidades de mercado, ele pode atuar de forma visionária e se tornar um líder empreendedor e muitas vezes nem depende de uma equipe de trabalho e quando a considera, ela servirá aos seus propósitos empresariais e a tomada de decisão será, ainda, centrada na sua visão. Para Hosmer (1982), os líderes visionários são aqueles que influenciam as atitudes e opiniões de outras pessoas dentro da organização, por meio da disseminação da sua própria visão. Eles se preocupam em garantir a longevidade da empresa, para isso investem no gerenciamento e desenvolvimentos dos indivíduos (SCHENDEL, 1989). Possuem como características à ambiguidade, complexidade e sobrecarga de informações) e, por isso, muitos desenvolvem uma competência mais empreendedora. Os empreendedores geralmente são propensos a serem mais individualistas que coletivos (MINTZBERG, 1973).

Analisando as lideranças na dimensão do poder democrático foram enquadrados alguns estilos que evoluem das relações de troca até à dominação do tipo carismática. Nesses estilos de liderança, o bom relacionamento e a amizade entre o grupo são incentivados, gerando assim um ritmo de trabalho seguro, leve e de qualidade. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho de acordo com Fachada (2003). Eles são eficazes quando o acordo da equipe é importante. Mas pode ser difícil de gerenciar quando há muitos pontos de vista e ideias diferentes. A liderança democrática evolui de um perfil mais focado nas relações de interesse (transacional) até uma liderança mais carismática. A liderança transacional é baseada na relação de troca e de interesses e baseada no trabalho em equipe, o foco é mais processual e muitas vezes são estabelecidas metas com recompensas materiais. Nesse sentido, o líder transacional utiliza de métricas econômicas ou racionais para conseguir monitorar os seus subordinados. A recompensa se refere ao comportamento de liderança que é focado na troca de recursos. De tal modo, em troca dos esforços e desempenho dos subordinados, os líderes fornecem recursos tangíveis ou intangíveis (BASS, 1985). O líder e o liderado são mutualmente dependentes um do outro e as contribuições de cada um são reconhecidas e

recompensadas (BURNS, 1978). Quando o líder, além de focar no processo passa a ver a equipe como o elemento mais importante de mudança e de geração de resultado, ela passa a ser um líder transformacional e passa a considerar e a incentivar os talentos individuais e grupais no alcance dos resultados organizacionais. Burns (1978) afirma que o líder transformacional é aquele que possui elevados padrões de conduta moral e ética, levando a lealdade de seus seguidores. Ele constitui uma inspiração motivacional, estimulando a confiança, o entusiasmo e a inspiração dos subordinados. Nesse estilo de liderança, o líder incentiva os pensamentos divergentes, o que faz com que os indivíduos criem estratégias inovadoras. É baseada na relação de influência mútua. O líder transformador é aquele que possui comportamento de longo prazo. Ele atua para transformar e motivar a equipe com a finalidade de encontrar interesses mútuos que beneficiem a organização de modo geral. Existe foco no desempenho das tarefas, porém ocorre ao mesmo tempo que se busca uma adequação da estratégia global da empresa a longo prazo (BASS; AVOLIO, 1993). Quando o foco, na liderança democrata é mais voltado para os processos organizacionais e na natureza do trabalho, o líder passa a ser um agente educador e passa a, junto com a equipe, a construir, juntos, conceitos e procedimentos. Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que o líder empresarial tem adquirido novos perfis, deixando de ser controlador e passando a ser facilitador, um educador no processo de desenvolvimento da sua equipe. Finalmente, quando o líder necessita do apoio da equipe, mas conta com seu carisma pessoal para atingir o objetivo, ele se torna um líder carismático. O líder carismático é orientado para valores. Para Grifflin e Moorhead (2006), líder carismático é uma pessoa que possui carisma, gerando energização, previsão e capacitação. Já para Wagner e Hollenbeck (2006), esse estilo de liderança consegue passar novas visões aos seus seguidores, despertando neles a importância dos objetivos em grupo e do trabalho e fazendo com que os interesses pessoais fiquem em segundo plano.

Na dimensão relacionada ao poder abdicata, os estilos de liderança evoluem desde de uma situação em que o liderado é, por vezes, deixado sem nenhum comando até uma liderança mais situacional, onde o líder abdica do seu estilo em função da maturidade da sua equipe. Assim a liderança parte do estilo *laissez-faire*, palavra francesa cuja tradução mais próxima seria “deixe estar”, onde os colaboradores ficam sem quase nenhuma orientação até uma liderança situacional. Para DenHartog et al. (1997), o líder *laissez-faire* é aquele que não gosta de tomar decisões e evita assumir a responsabilidade de supervisão. Ele permite que os controles dos processos de tomadas de decisão fiquem a encargo dos liderados. Todavia, não oferecem direcionamento, suporte ou feedback para estes. É uma situação de não-liderança, ocupando apenas uma posição hierárquica (BASS, 1989). Já na liderança liberal, o líder abdica do seu poder por ele confia muito nas competências dos seus colaboradores a ponto de não interferir. De acordo com Hersey e Blanchard (1986) essa liderança atua quanto os a equipe possui um grau de maturidade maior e maior domínio técnico exigindo pouca liderança. Ao nível da organização temos a liderança adhocrata, onde quase não há nenhum tipo de processo burocrático e uma extrema confiança no poder de decisão do colaborador. De acordo com Cury (1995, p. 129), "a adhocracia, de certo modo, representa uma antítese à organização burocrática". Esta forma de organização do trabalho visa atender, de forma imediata, as demandas de uma organização que necessita de respostas rápidas ao mercado, exigindo uma liderança mais flexível e atenta ao ambiente e aos resultados e, portanto, menos influenciadora e menos burocrática. E, finalmente, a liderança situacional, onde o líder irá ajustar sua estratégia de acordo com as situações ambientais, podendo exercer vários tipos e estilos de liderança dependendo da situação. O líder situacional é aquele que se adapta a diferentes situações. A liderança situacional consiste em uma interligação entre o líder, a maturidade do liderado e a situação proposta. Não existe um estilo de liderança que se adequa a todas as situações, e sim ocasiões e estilos de liderança diferentes (HERSEY;

BLANCHARD 1986). As pessoas compartilham suas expectativas em seu ambiente e dessa forma, com o tempo aprendem a supervisionar o seu próprio comportamento e tornar as pessoas auto motivadas e responsáveis. A liderança situacional se enquadra no aspecto das lideranças abdicatas por que exige, dos seus líderes, abdicarem do seu estilo em função da maturidade da equipe, podendo atuar, também, como líderes liberais ou *laissez-faires*.

A última dimensão revela a importância da técnica ou da tecnologia como fonte de poder. Nela os indivíduos obtêm o controle, poder e influência pelo domínio que possui das fontes tecnológicas. A tecnologia, aqui, não se traduz apenas em equipamentos ou softwares informatizados, mas também do *know-how*, ou seja, do domínio de uma técnica específica. As lideranças, nessa dimensão, evoluem de uma postura mais analítica, em que o poder vem da técnica, para uma mais estratégica. Na liderança analítica, o poder do indivíduo vem do domínio da técnica ou da tecnologia que ele possui. Para Pitcher (1995) equivale a um líder tecnocrata pois é mais técnico e mais racional, isso é, mais pragmático e voltado para a realização das tarefas. Quando o líder se utiliza de técnicas para conseguir desenvolver uma equipe de trabalho, ele se torna um líder *coach*. Esse tipo de liderança atua junto à equipe, orientando-a, mas sabedor de que os resultados dependem unicamente dos esforços dela, como um treinador de time de futebol que sabe que somente ganhará o jogo se treinar e orientar bem seus jogadores. Para Goleman (1998), a liderança conselheira sintoniza com os sentimentos das pessoas e causa uma direção emocionalmente positiva. O líder busca encontrar habilidades que auxiliem seus liderados a liberar o potencial de desenvolvimento que eles têm. Ele precisa ser um agente transformador e inspirador, que promova mudanças no clima organizacional de seu time e, para isso, depende do uso de estratégias, técnicas e tecnologias de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional. A liderança sistêmica parte do pressuposto que a organização funciona como um sistema integrado e o líder se apoia nos princípios da Teoria Sistêmica para gerenciar sua equipe de trabalho, levando-a a refletir que fazem parte de um sistema maior e qual o papel de cada um dos indivíduos dentro desse grande sistema. Dessa forma, a Teoria de Sistemas (também chamada de Teoria Sistêmica) trata sobre as relações entre o todo e suas partes, quando este conjunto tem um objetivo comum (BERTALANFFY, 2010). Finalmente, quando o líder passa a considerar não somente os sistemas organizacionais, mas também a influência do ambiente, ela passa a se denominar líder estratégico. Assim, o líder estratégico preocupa-se em posicionar a organização no meio ambiente competitivo de forma a torna-la mais competitiva. Para isso, é necessário que os líderes desenvolvam a habilidade de mudar suas organizações para que haja uma mudança no ambiente em que suas organizações atuam (HITT et al., 2001).

Após a estruturação do modelo de categorização, delineou-se e analisou-se o percurso histórico dos estudos e pesquisas sobre liderança, as diferentes teorias e tipologias existentes na literatura nacional. Os termos-chave utilizados na pesquisa foram: liderança, estilos de liderança, modelos de liderança e tipos de liderança

As informações foram categorizadas por meio da análise de conteúdo que auxilia na compreensão das mensagens que essas declarações almejam transmitir. Chizzotti (2006, p. 98) afirma que: “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Além disso, é importante enfatizar que sempre será possível investigar os textos dentro de várias formas diferentes (KRIPPENDORF, 1990, p.30):

Em qualquer mensagem escrita, simultaneamente, podem ser computadas letras, palavras e orações; podem categorizar-se as frases, descrever a estrutura lógica das expressões, verificar as associações, denotações, conotações e também podem formular-se interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas.

Foram, então, utilizados artigos publicados, nas últimas décadas, nos periódicos e eventos da ANPAD (Associação Nacional de Pós Graduação em Administração) e que foram disponibilizados na plataforma da associação, desde a primeira publicação. Optou-se por essa

plataforma por que se trata de uma referência nos estudos de pós-graduação em Administração no Brasil.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A etapa da pesquisa, que consistiu no levantamento dos artigos relacionados à temática liderança, utilizando-se dos descritores na base de dados da ANPAD, retornaram 176 publicações. Os artigos, em seguida, foram agrupados em colunas, de acordo com a seguinte classificação: a) autores e ano, b) título, c) objetivo, d) método, e) achados, f) tipo de liderança, g) características da liderança e h) teorias sobre liderança.

Na etapa seguinte, de análise, os artigos foram submetidos à uma nova classificação, utilizando-se de três critérios: a) os artigos deveriam conceituar, claramente, o que vem a ser liderança; b) os estudos deveriam definir qual aporte teórico sobre liderança estavam os fundamentando e c) as publicações deveriam ter feito a investigação baseando-se em alguma tipologia, estilo ou modelo de liderança. Atendendo a esses critérios foram encontrados 20 artigos. O Quadro 3 demonstra os principais estilos de liderança encontrados.

Quadro 3 – Estilos de Liderança

Autor	Tipo de Liderança
Almondes (2018).	Autêntica.
Brunelli e Cavazotte (2018).	Transformacional; Complexa; Servidora; Compartilhada.
Soares; Feuerschutte (2018).	Autocrático/ Orientado para produção; Democrático/ Orientado para o empregado; Laissez-faire; Contingencial; Carismático; Transformacional; Distribuída.
Vasconcelos et. al. (2018)	Transacional; Transformacional; Laissez-faire.
Dias (2018).	Servidora.
Gomes (2018).	Transformacional.
Junior e Ronchi (2018).	Narcisista; Reativo/Destrutivo; Auto Ilusório.
Lima et Al. (2018).	Cultural; Laissez-faire; Carismática; Visionária; Transacional; Transformacional.
Montenegro e Tupinambá (2018).	Transformacional; Transacional; Ausência de liderança.
Motta et. al. (2018).	Corporativa.
Garcia e Russo (2017).	Transacional, Transformacional; Empoderamento.
Nunes (2018).	Democrática; Autocrática; Liberal.
Rocha et al. (2018).	
Santos et al. (2018)	Visionária; Conselheira-Coach; Afiliativa; Autocrática; Democrática; Dissonante; Situacional.
Godoy (2017).	Transformacional; Transacional; Laissez-faire.
Sanematsu e Costa (2017).	Transacional; Transformacional.
Muzzio (2016).	Criativo.
Scucuglia e Selicani (2014).	Coletiva.
Lordello et Al. (2013).	Empoderadora.
Cabral; Camargo; Filho (2011).	Coletiva.
Costa; Dias (2011).	Transacional; Transformacional; Servidora.

Fonte: Os Autores

Como etapa final de análise foram analisadas as tipologias de liderança elencadas nas publicações e em quais dimensões (poder x relação) elas se enquadrariam, os resultados estão demonstrados no Quadro 2. De acordo com os artigos pesquisados pode-se ter noção de quão amplo é o campo de pesquisa sobre liderança. As quantidades de estilos, bem como seus nomes e definições, variam de cada autor e do estudo realizado. O estilo de liderança de um líder geralmente é baseado nas suas crenças, experiências, personalidade, ambiente de trabalho e a situação que está acontecendo naquele momento.

Quadro 2 – Classificação dos Tipos de Liderança

Tipo de Liderança	Definição do Estilo de Liderança	Classificação
Autocrática/Orientado para produção	Essa liderança é marcada pela centralização da autoridade, onde o líder planeja e decide sozinho.	Poder: Autocrata Relação: Intrapessoal
Democrática/ Orientada para empregado/ Participativa	O líder envolve os liderados nos processos de tomada de decisão, dando abertura ao grupo e decidindo com eles as formas de trabalho.	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Laissez-faire/Liberal	O líder deixa o grupo livre e não impõe regras e limites. Cada membro fica com o poder de decisão sobre a sua tarefa, quase sem interferência do líder.	Poder: Liberal Relação: Intrapessoal
Consultiva	O líder consulta as pessoas competentes ou membros do grupo para tomar a decisão.	Poder: Liberal Relação: Interpessoal
Carismática	O líder é orientado para valores e passa novas visões aos liderados.	Poder: Democrata Relação: Ambiental
Transacional	É realizada através de recompensas contingenciais aos seguidores conforme a performance nas tarefas.	Poder: Democrata Relação: Intrapessoal
Transformacional/ Transformador	O líder procura ativar potenciais latentes e satisfazer as necessidades dos seus liderados. Caracterizada pelo processo de influência mútua.	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Ausência de liderança	É um estilo de liderança marcado pela omissão do líder em praticar seu trabalho.	Poder: Liberal Relação: Intrapessoal
Complexa	É representada por um padrão de interações de liderança entre indivíduos que juntos geram uma capacidade de ação	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Servidora	O líder possui a tarefa de incentivar e influenciar seus liderados a usarem técnicas e procurar conhecimento.	Poder: Tecocrata Relação: Interpessoal
Compartilhada	Nesse estilo de liderança, o líder deve incentivar os outros agentes a também se tornar líder da organização.	Poder: Liberal Relação: Interpessoal
Liberal	O líder dá total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado. Ela enfatiza somente o grupo.	Poder: Liberal Relação: Intrapessoal
Corporativa	O líder identifica competências ou capacita pessoas para desempenhar tais competências.	Poder: Democrata Relação: Organizacional
Visionária	Os líderes visionários são aqueles que influenciam as atitudes e opiniões de outras pessoas dentro da organização.	Poder: Autocrata Relação: Ambiental
Conselheira/Coach	Esse estilo de liderança sintoniza com os sentimentos das pessoas e auxilia seus liderados a liberar o potencial de desenvolvimento que eles têm.	Poder: Tecocrata Relação: Interpessoal
Afiliativa	Tem como princípio criar harmonia e na ligação emocional entre os membros da equipe.	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Situacional/ Contingencial	As pessoas compartilham expectativas em seu ambiente, fazendo assim com que possam aprender a supervisionar o seu próprio comportamento.	Poder: Liberal Relação: Ambiental
Dissonante	Na liderança dissonante, o líder faz grupos emocionalmente discordantes em que as pessoas falam de forma desconectada umas das outras, não existindo a sintonia necessária em uma organização.	Poder: Autocrata Relação: Intrapessoal
Autêntica	É baseada em relações honestas do líder com seus membros. Ele valoriza as contribuições de seus subordinados, em bases éticas.	Poder: Democrata Relação: Ambiental
Distribuidora	O líder e os liderados compartilham papéis em um mesmo espaço.	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Coletiva/ Delegada/ Distribuída/ Colaborativa	São equipes de líderes que compartilham decisões no mesmo nível hierárquico.	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Narcisista	O líder narcisista age com indiferença perante os seus liderados.	Poder: Autocrata Relação: Intrapessoal

Fonte: Os Autores

Para Goleman (1995), os impactos dos estilos flexibilizam a liderança, a ampliação de competências e a inteligência emocional; aumentam a possibilidade de eficácia do líder. Quanto mais estilos o líder for capaz de desenvolver e lidar, mais eficaz será a sua gestão. Desse modo, ele deverá saber aplicar o estilo adequado a cada situação.

Na pesquisa observa-se que os estilos de liderança que mais se destacaram foram: o transformacional, transacional, laissez-faire, democrático e autocrático. Esses estilos de liderança são citados por diversos autores, tais como: Vroom e Yetton (1973); Hersey e Blanchard (1986); Goulart Júnior e Lipptt (2011). O estilo de liderança mais citado foi o transformacional, que é aquele em que o líder inspira seus liderados a transcender seus interesses pessoais em pró da organização e praticar um efeito profundo e extraordinário sobre eles. Já o segundo mais citado nos artigos pesquisados, foi o transacional, que é marcado pelo líder orientando os seus subordinados em direção as metas estabelecidas. Pode-se notar que ambos os estilos são advindos das Teorias Neocarismáticas, que surgiu na década de 80.

Outros estilos que foram bastante estudados foram os: laissez-faire, democrático e autocrático. Esses estilos são abordados pela Teoria Comportamental, criada no fim dos anos 40. As lideranças carismática, servidora, visionária, situacional, coletiva, e empoderadora, também ganharam destaque dentro dos estudos analisados. Em contraposto, alguns estilos foram pouco citados, tais como: o criativo, cultural, dissonante, auto ilusório, a liderança distribuída, corporativa, compartilhada, ausência de liderança, complexa, liberal, narcisista, destrutiva, autêntica, conselheira, afiliativa e consultiva.

A contribuição, entretanto, desse trabalho não se refere a somente contabilizar os estilos, mas fornecer um mapa didático (modelo teórico) que permita classifica-los e que possibilita uma visão de como estão sendo pesquisados tais temas na literatura e quais as tendências futuras. Assim, utilizando do modelo proposto no Quadro 2, observa-se que, na dimensão do poder, tem-se mais publicações investigadas no estilo democrata (10), seguido pelo abdicata (6), autocrata (4) e tecnocrata (2), inferindo uma preferência, dos autores, pela liderança baseada nas equipes de trabalho como facilitadoras do alcance dos resultados organizacionais. Já na dimensão das relações, prevaleceram as dimensões: interpessoal (10), seguida pela intrapessoal (7), ambiental (5) e organizacional (1), revelando que os autores consideraram que os aspectos comportamentais individuais e grupais ainda prevalecem sobre os aspectos organizacionais e ambientais. Infere-se que a tônica dos estudos comportamentais, na área de liderança, é ainda um predomínio nas publicações investigadas.

Pode-se refletir também que o cruzamento entre a variável poder (democrática) e a variável relação (interpessoal) traduzir-se-ia no estilo de liderança transformacional como um todo, indicando a importância desse estilo na visão dos pesquisadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura sobre liderança é muito ampla. Existem variadas teorias e estilos de liderança. Essas teorias estão fundadas em diversos pressupostos sobre os papéis dos líderes e como eles devem agir dentro da organização. Nesse contexto, dependendo do estilo de liderança presente na organização, ou do estilo de liderança adotado pelo líder, uma série de comportamentos e ações são desencadeados, impactando positiva ou negativamente a gestão. Os líderes constituem, assim, em um dos principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações. Algumas pessoas nascem com uma facilidade em desenvolver as características de liderança. Como analisado, percebeu-se que o conceito de liderança é um tema difícil de conceituar ou de definir, uma vez que se trata de um assunto que vive em meio às disseminações ao longo do cotidiano (SANTOS, 2003). Nesse sentido, o objetivo desse artigo foi compreender como se estruturam e sobre quais bases teóricas se fundamentam as pesquisas acadêmicas sobre o tema liderança no Brasil, buscando, com isso, categorizar tais

estudos, estruturando uma agenda de pesquisa que possibilite, aos pesquisadores, um roteiro didático e que aponte as principais tendências de investigações teórico-práticas.

Como resultado foi proposto um modelo de categorização dos estudos baseando-se no cruzamento de duas variáveis: Poder (autocrata, democrata, abdicata e tecnocrata) versus Relações (intrapessoal, interpessoal, organizacional e ambiental) que culminou na estruturação de 16 estilos de liderança. Esses estilos podem servir como referencial para comparação de outros estilos e, dessa forma, contribuir para uma padronização dos estudos na área de liderança, no campo da administração. De posse desse mapa ou agenda empreendeu-se uma pesquisa sobre o tema liderança na base de dados da ANPAD, que revelaram que os estilos de liderança que mais se destacaram foram: o transformacional, transacional, laissez-faire, democrático e autocrático. Destaque para o estilo transformacional como sendo o mais pesquisado. Além disso, na classificação dos artigos encontrados, baseando-se no cruzamento das variáveis poder versus relações, obteve-se que o tipo de poder democrata se destaca, juntamente com a relação do tipo interpessoal. Na interseção dessas variáveis encontramos, logicamente, o estilo de liderança transformacional. Dessa forma, o estudo pode contribuir para os estudos sobre a teoria da liderança, permitindo um mapeamento e classificação desses fundamentos. Permite, ainda, analisar quais teorias estão sendo mais destacadas e quais os possíveis rumos de pesquisas futuras.

No entanto, o estudo possui, ainda, algumas limitações. Uma delas consiste na falta de consenso da parte dos autores, nos diversos estudos e pesquisas realizadas, dos conceitos de liderança e dos seus possíveis estilos. Pode-se notar isso, na quantidade de definições acerca do tema liderança e na grande quantidade de estilos de liderança que foram propostos nos artigos que foram analisados. Além disso, alguns desses tipos possuem praticamente a mesma definição e características, tendo, porém, com nomenclaturas diferentes, o que pode se tornar confuso a classificação. Outra limitação se refere à base de dados utilizada que se traduz em artigos publicados nos eventos e periódicos da ANPAD o que representa o que vem sendo pesquisado nos cursos de pós-graduação em administração do Brasil, o que não contempla, contudo, todo o estado da arte dos estudos de liderança, revelando a necessidade de uma investigação mais maciça em periódicos de nível superior de *Qualis* nacionais e internacionais. Como possibilidades de novas pesquisas, sugere-se a utilização do mapa ou agenda para a estruturação de um modelo quantitativo que possibilite o mapeamento dos estilos de liderança. Além disso seria interessante aprofundar as pesquisas em bases de dados mais amplas e com maior impacto na comunidade científica. Pode-se, ainda, realizar pesquisas qualitativas em profundidade para mensurar as características de cada estilo proposto nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALMONDES, R. S. Liderança Autêntica e as Dimensões do Comprometimento Organizacional. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2018, 17 p.
- AUBERT, N., De GAULEJAC, V. **Le coût de l'excellence**. Paris: Éditions du Seuil, 1991.
- BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BENNIS, W. & Nanus, B. **Líderes – Estratégias para uma liderança eficaz**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S. A., 1985.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W.- **Liderança: administração do sentido**. Atlas, São Paulo, 1994.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- BRUNELLI, M. Q; CAVAZOTTE, F. Atributos essenciais de liderança no empreendedorismo social: uma pesquisa exploratória. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2018, 17 p.
- BRYMAN, A. **Charisma and Leadership in organizations**. London, SAGE Publications, 1992.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.

CABRAL, P. M. F.; CAMARGO, F. F. A.; FILHO, J. R. S. V. Liderança Coletiva nas Redes de Cooperação: um Estudo de Caso sobre a Interrelação de Líderes na Rede Centersul de Mato Grosso. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2011, 16 p.

CABRAL, P. M. F.; CAMARGO, F. F. A.; VESCHOOE FILHO, J. R. S. Liderança coletiva nas redes de cooperação: um estudo de caso sobre a inter-relação de líderes na Rede Centersul de Mato Grosso. **Anais...** In: XXXV Encontros ENANPAD, 2011.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

Chizzotti, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.

COSTA, M. A. G. D.; DIAS, S. M. R. C. Adequação de Modelos Internacionais de Mentoria e de Liderança a Empresas Brasileiras: Investigação em um Call Center. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2011, 17 p.

CURY, Antônio. **Organização e métodos. Uma visão holística. Perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DEN HARTOG, DEANNE N., VAN MUIJEN, JAAP J., and KOOPMAN, P. L. Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n. 0, March, p. 19-34, 1997.

DIAS, C. R. J. B. “Eu Vim Para Servir” (Mc 10,45): Um Estudo Sobre Liderança Servidora Em Uma “Nova Comunidade”. **Anais...** São Paulo, SP: ANPAD, 2017, 13 p.

ELIAS, C. S. et al. Quando chega o fim? Uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. SMAD: **Revista Electrónica en Salud Mental, Alcohol y Drogas**, v. 8, n. 1, p. 48-53, 2012.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FIEDLER, FE (1971) **Liderança**, Nova York: imprensa de aprendizado geral.

GODOY, M. T. T.; et al. Liderança Transformacional e Coaching: Implicações de pesquisas empíricas no ambiente organizacional. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2017, 9 p.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. (Trad. M. H. C. Cortês). Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOMES, A.R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **PSICOL. USP**, São Paulo, v.18, n.3, p.143-161, 2007.

GOMES, G.; et al. Interação da Liderança Transformacional, do Work-Life Balance e da Capacidade de Aprendizagem Organizacional na geração de Desempenho Inovador e Organizacional. **Anais...** Porto Alegre, RS: ANPAD, 2018, 11 p.

GRIFFIN R. W ; MOORHEAD G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

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

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 4. ed. Cincinnati : South-Western College Publishing Company, 2001.

HOLLANDER, E. P. **Leaders, Groups and Influence**, N. Y., Oxford, University Press, 1964.

HOSMER, L. T. The importance of strategic leadership. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 2,p. 47-57, Fall 1982.

JUNIOR, J. S. M. M.; RONCHI, C. C. Liderança e Narcisismo: Indissociabilidade para Interpretação no Ambiente Organizacional. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2013, 13 p.

KIRKBRIDE, P. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. **Industrial and Commercial Training**, Vol. 38 n.1, 2006.

KRIPPENDORFF, K. **Metodología de análisis de contenido**. Teoría y Práctica. Ediciones Paidós: Barcelona Spain, 1990.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, M. S. et al. Liderança em Equipes de Enfermagem na Perspectiva de Líderes e Liderados. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2017, 9 p

LIMONGI-GRANÇA, A. C.; ARRELANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LORDELLO, J. L. R. et al. Liderança Empoderadora, Cultura Construtiva e Desempenho: Um Estudo sobre Cursos de Administração de Empresas em Instituições Privadas de Ensino Superior. **Anais...** São Paulo, SP: ANPAD, 2017, 16 p.

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

MELO, C. P.; CARAMORI, E. J. **PDCA**: Método de melhorias para empresas de manufatura – versão 2.0. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New p. 47-57, Fall 1982.

MONTENEGRO, A. V.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Estudo sobre Comprometimento Organizacional, Estilos de Liderança e Cultura Organizacional em uma empresa cearense. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2018.

MOTTA, A. A.; CANTO, N. R.; BARCELLOS, M. D. A Percepção das Lideranças Corporativas sobre a Sustentabilidade Organizacional: um estudo com empresas associadas à Câmara Americana de Comércio de Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, RS: ANPAD, 2018, 11 p.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade para a Inovação. **Anais...** Costa do Sauípe, BA: ANPAD, 2016, 15 p.

OLIVA, E. C.; SCUCUGLIA, R.; SELICANI, G. P. Liderança Coletiva: Um Novo Olhar para os Conselhos de Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2014, 16 p.

PETERS, T.; WATERMAN, R. H. **In Search of Excellence**. N.Y.: Harper e Grow, 1982.

PITCHER, P. **Artists, Craftsmen and Technocrats**: the dreams, realities and illusions of leadership. Toronto: booksellers, 1995.

ROBBINS, S. (2005). **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: Mudanças e Perspectivas. 1.ed. São Paulo: Saraiva : 2002.

ROCHA, M. S.; FERREIRA, J. M. P.; PEREIRA, P. A. O vôo da fênix: história de vida, liderança e resiliência. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2018, 15 p.

SALDER, P. **Leader ship and organization all earning**. Hand book of organization all earning and knowledge. Oxford: oxford University Press, 2003.

SANEMATSU, L. S. A.; COSTA, L. V. Relação Entre as Táticas de Influência e os Resultados da Liderança na Enfermagem. **Anais...** São Paulo, SP: ANPAD, 2017, 17 p.

SANTOS, A. L dos; SILVA, R. P da. Liderança: um dos fatores primordiais para o sucesso das organizações estatais. **VI SEMEAD de Recursos Humanos**, São Paulo, 2003.

SANTOS, T. L. et al. Os estilos de liderança nas organizações não governamentais da região metropolitana de Belém. **Anais...** João Pessoa, PB: ANPAD, 2011, p 17.

SCHENDEL, D. Introduction to the special issue on strategic leadership. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 1-3, 1989. Special issue.

SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, A.; *et al.* Influência do Estilo de Liderança e da Subordinação no Julgamento e Tomada de Decisão do Auditor Interno. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2018, 17 p.

Smith, P.B., Peterson, M.F., Misumi, J., & Tayeb, M. (1989). **Testing leadership theory cross culturally**. Recent advances in social psychology: An international perspective. Amsterdam: North-Holland, 1989..

SOARES, G. L.; FEUERSCHUTTE, S. G. A Expressão da Liderança na Prática Docente: Um Estudo com Professores Universitários de Cursos de Administração. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2018, 16 p.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TANNEBAUM, Robert e SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. **Havard Business Review**, vol. 36, n. 2, p.95-101, março-abril, 1958.

TICHY, N., DEVANNA, M., A., **The Transformational Leader**, John Wileyand Sons, Inc.,USA, 1986.

TOLFO, S. R. A liderança: Da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VASCONCELOS, K. C. A.; ROCHA, L. Q.; SOUZA, A. M. Cultura de Aprendizagem e Estilo de Liderança: Uma Análise de Fatores que Influenciam a Aprendizagem Organizacional. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2018, 17 p.

VROOM, V., YETTON, P. **Leadership and decision making**. University of Pittsburgh Press, 1973

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional** - Criando Vantagem Competitiva. Editora Saraiva, 2006.

WHITE, R. LIPITT, R. **Autocracy and democracy: a experimental inquiry**. New York: Haper & Brothers, 1960.

ZALEZNIK, A. e KETS DE VRIES, M. Da liderança enquanto “texto” – ensaio sobre a interpretação. In: LAPIERRE, L. **Imaginário e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.