

## CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

# A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES THE IMPORTANCE OF THE LEADER IN ORGANIZATIONS

Como citar esse artigo:  
Martins EGO, Piantino AC: A Importância do líder nas organizações. *Anais do 13 Simpósio de TCC e 6 Seminário de IC da Faculdade ICESP*. 2018(13); 64-73

**Elisângela Gomes de Oliveira Martins  
Alessandro Campos Piantino**

### Resumo

Os estudos sobre a evolução e o conceito de liderança, em suas diversas fases da história e os modelos de gestão que estão em fase de mudança até os dias atuais, mostram uma relevância sobre o papel da liderança nas organizações por meio de suas ações nos processos de mudança organizacional. Os objetivos deste estudo consistem em demonstrar as diferentes abordagens do conceito de Liderança, averiguar a evolução histórica e os estilos de liderança, compreender os pressupostos das teorias sobre liderança, analisar o papel do líder nas principais escolas da administração e destacar aspectos importantes de liderança para o bom desempenho das organizações. O resultado da pesquisa baseia-se em uma revisão de literaturas apresentando os vários tipos de argumentos estruturados sobre a importância do líder nas organizações. Nas considerações, verificou-se que a liderança é um dos meios mais importantes de gerenciamento, pois quando é desempenhada por pessoas capacitadas, permite o avanço social e financeiro das organizações e ainda salienta os pontos positivos dos indivíduos liderados.

**Palavras-Chave:** Liderança; Líder; Organizações.

### Abstract

Studies on evolution and the concept of leadership in its various phases of history and management models that are in a phase of change to the present day show a relevance to the role of leadership in organizations through their actions in the processes of organizational change. The objectives of this study are to demonstrate the different approaches to the concept of Leadership, to ascertain historical evolution and leadership styles, to understand the assumptions of leadership theories, to analyze the role of leadership in key management schools, and to highlight important aspects of leadership the good performance of organizations. The result of the research is based on a literature review presenting the various types of structured arguments about the importance of the leader in organizations. In the considerations, it was verified that the leadership is one of the most important means of management, because when it is carried out by qualified people, it allows the social and financial advance of the organizations and also highlights the positive points of the individuals led. **Keywords:** Leadership; Leader; Organizations.

EMAIL: [alessandropiantino@hotmail.com](mailto:alessandropiantino@hotmail.com)

### Introdução

O termo liderança é notável e despertador, era visto como poder ou autoridade em várias literaturas. Houve os que fizeram história exercendo influência política, cultural e até a religiosa por conta dos seus ideais.

A liderança faz parte do processo organizacional, pois é importante comandar grupos para produzir com efetividade e esse processo direciona a equipe em busca de seus objetivos mesmo que o ambiente organizacional tenha pressão e inúmeros desafios para o colaborador. Conforme Chiavenato (2004), a liderança é necessária em todos os tipos de organização e seus departamentos. Além disso, é fundamental que o gestor saiba conduzir os diferentes tipos de pessoas.

Considera-se o tema liderança importante; pois, dentro de uma organização, pode ser um fator extremamente relevante na motivação dos colaboradores. As formas de liderança impactam diretamente no rendimento e na satisfação, uma vez que trabalhadores com motivação positiva tendem a ter um rendimento maior e a estarem mais satisfeitos.

Dentro do ambiente organizacional, existem duas formas de autoridade, uma é o líder e a outra, o gestor, as duas podem andar juntas ou não.

O mundo está em constante mudança e as organizações precisam se reestruturar e avaliar o modelo de gestão. Ao mesmo tempo, os líderes precisam se atualizar nessas novas adaptações. Os velhos modelos de gestão não se ajustam mais nos atuais ambientes organizacionais e as mudanças que estão acontecendo provocam rompimento e conseqüentemente as transições gerenciais, e a liderança pode fazer a grande diferença para o progresso da organização.

O líder pode direcionar os seus seguidores com responsabilidade para que possam colocar em prática suas estratégias e implementar a sua ideia, ele pode vir a desenvolver e direcionar o capital humano a atingir metas e objetivos organizacionais de acordo com suas finalidades, pode transmitir confiança a sua equipe ou demais pessoas que estão ao seu redor com uma clara comunicação e visão que estimulam os liderados, e é uma habilidade muito importante, pois pode levar uma organização para o sucesso ou para o fracasso.

O objetivo foi verificar, por meio de uma revisão bibliográfica e artigos publicados nos

últimos 15 anos, a evolução do conceito de liderança diante das dinâmicas organizacionais.

Objetivos específicos, identificar os conceitos basilares da liderança e averiguar a evolução histórica e os estilos da liderança baseada nas teorias; analisar o papel do líder nas organizações.

Diante desta exposição, este artigo tem como objetivo a realização de uma reflexão referente ao papel e à importância da liderança na organização, através de uma revisão bibliográfica, destacando os seguintes aspectos: conceito de liderança, teoria e estilos de liderança e o papel do líder nas organizações.

### **Metodologia**

Foi feita uma ampla pesquisa na internet, com buscas de aproximadamente 45 artigos sobre liderança organizacional e em seguida escolhidos cinco artigos para compor este trabalho. As plataformas de busca foram Scielo, Google Acadêmico e Portal Periódico Capes.

Esse artigo é uma revisão de literatura apresentando os vários tipos de argumentos estruturados sobre os tipos de liderança na organização e sua evolução.

### **Resultados**

Para além das análises dos últimos estudos sobre a conceitualização da competitividade de mercado, há de se considerar as principais definições descritas pelos autores Wagner e Hollenbeck (2012), que definem liderança como o uso de influência para dirigir e coordenar as atividades dos membros para a realização de objetivos, uma tarefa gerencial dentro de muitas outras. De acordo com o contexto, o líder consegue transferir compreensão mútua com o seguidor e a junção das forças que são os líderes, seguidores e situações; cria-se, assim, um centro da liderança no modelo transacional.

Maximiniano (2011) abrange vários conceitos sobre o tema, e uma dessas definições é que a liderança ocorre quando os líderes induzem seguidores a realizar certos objetivos representando valores e motivações, aspirações e expectativas. O líder consegue enxergar e trabalhar valores motivacionais de seus seguidores. Resumindo a definição, a liderança é uma relação de influência, é vista como dominante e algumas pessoas têm essa competência e outras não.

Para CHIAVENATO (2004), a liderança é um fenômeno de influência que é executado e controlado por meio de comunicação humana, ocorre em grupos sociais por consequência de relacionamentos em uma determinada estrutura social. Essa influência mostra uma força psicológica, uma relação de maneira a modificar o comportamento do outro ou de um grupo

intencionalmente. Esse controle bem sucedido produz resultados esperados pelo influenciador, mesmo que aconteça indiretamente. O poder de autoridade é um tipo de poder legítimo, uma virtude ou posição na estrutura organizacional, é um poder legal e totalmente aceito.

Segundo Gil (2001), liderança é uma forma de direção baseada no prestígio pessoal é na aceitação dos subordinados.

Conforme defendido por Lacombe (2012), líder é o que conduz o grupo em consequências e características, não há líder sem seguidores, a liderança tem origem de qualidade pessoal.

### **Tratamento conceitual nos últimos estudos**

Diante dos principais conceitos, para Davel e Machado (2001), liderança é como fenômeno processual fundamentalmente psicossocial que requer interação, ou seja, é, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor. Tal processo envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas.

Nesses termos, não poderíamos dizer que a liderança fica somente a cargo do líder. O processo de influência não está unicamente assegurado pela vontade do líder, mas sobretudo pela conjunção desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo. Não é o líder que ilustra a relação, mas é a relação que ilumina o líder (BAUDRILLARD E GUILLAUME, 1994), requerendo esforços de cooperação, consentimento e reconhecimento por parte da coletividade (HOLLANDER, 1978).

Botelho e Krom (2010) conceituam liderança como “[...] um processo pelo qual um indivíduo influencia outros, a realizar os resultados desejados”. Alinham-se a Chiavenato (1999), que delimita liderança enquanto “uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou objetivos”.

Para Arruda (2010), existe uma evolução gradual de um estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, buscando dar motivação ao empregado a se considerar parte contribuinte da organização, com base nos valores humanos e sociais. Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, alcançou-se um maior grau de liberdade, para que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de autor realização.

Hoje exige-se uma liderança que tenha a capacidade de se moldar com rapidez pelo

posicionamento do líder diante das situações e com seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano. (BENNIS, 1996).

PEREIRA (2014) conceitua a liderança sendo a capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas. Significa uma força psicológica, em que um age de modo a modificar o comportamento de outro intencionalmente. Essa influência envolve poder e autoridade, alterando o modo de agir do influenciado (MOTA, 1997). "De acordo com Bergamini (1994), o conceito de liderança pode variar de autor para autor, e dentro das organizações podem ter alguns significados diferentes. Tentando trazer para os dias atuais", Covey (2003) destaca que o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando, em um conceito que ele determina como "liderar a mudança".

Diante da abordagem conceitual, estes estudos apresentam um importante instrumento que auxilia a verificar o nível de maturidade de seus liderados antes de adotar o estilo de liderança adequado em determinada situação. Para tal, realizou-se uma breve revisão da literatura da área de liderança, para demonstrar à definição de estilos de liderança a serem adotados.

### **Teoria e Estilos de Liderança**

Cada autor especifica alguns traços característicos de personalidade que definem o líder.

Para Davel e Machado (2001), a teoria dos traços predominou até a década de 40, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder. Logo em seguida, no início da década de 50, os cientistas comportamentais passaram a se preocupar com os aspectos que caracterizam o estilo de comportamento do líder.

Entre a década de 60 e o início da década de 80, os enfoques situacionais ou contingenciais apontam o fato de que a emergência e a manutenção de um líder eficaz devem considerar aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder está agindo.

As teorias contingenciais ou situacionais exploram então as variáveis que cercam o processo de liderança, sem deixar de lado os diferentes tipos de comportamento dos líderes.

No seu conjunto, as pesquisas sobre traços, habilidades, motivos e estilos de liderança consolidam o campo teórico sobre liderança, enfatizando, sobretudo três aspectos: o processo de influência pelo qual o líder tem um impacto sobre os outros, induzindo-os a se comportarem de uma determinada maneira; este processo de influência é

concebido como incorporado ao contexto de um grupo; e o líder influencia o comportamento dos membros de um grupo rumo aos objetivos que o grupo pretende alcançar.

Nas palavras de Botelho e Krom (2010), a literatura sobre a liderança, evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais que os líderes eficazes precisavam ter, passando por uma abordagem básica que desenhava o que os líderes eficazes deveriam fazer, para chegar finalmente a uma abordagem situacional e flexível, que se adaptem rapidamente as constantes mudanças das organizações.

Para os autores, é importante entender que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder para com os seus colaboradores. Pensando desta forma, destaca que existem vários estilos de liderança que o líder pode se utilizar, sendo que os principais estilos são: o autocrático, o democrático e o laissez-faire, este também chamado por alguns autores como liberal.

**Autoritário ou autocrático:** o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.

**Democrático:** também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão.

**Laissez-Faire ou Liberal:** de intervenção quase nula, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide.

O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida.

Já Arruda (2014) demonstra que a liderança pode ser definida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros dos grupos. O estudo da liderança vem sendo realizado através de três abordagens: baseada nos traços, a comportamental ou funcional e a contingencial ou situacional.

Segundo Wheatley (1999), a teoria situacional vem cedendo espaço a uma nova perspectiva em que a liderança, que partia da perspectiva de como a situação poderia afetar a escolha de estilos, passa a valorizar a rede de relacionamentos em que esta liderança está inserida.

A teoria estruturalista propõe um líder organizacional cuja personalidade deve ser flexível, ter grande resistência à frustração, capacidade de adiar as recompensas e um permanente desejo de realização.

Para a teoria contingencial, o líder deve identificar que atitude, procedimento ou técnica administrativa poderá, numa situação específica, sob circunstâncias específicas e em um momento específico, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da organização (STONER e FREEMAN, 1999).

Segundo Stoner e Freeman (1999), na evolução do conceito de liderança, existe uma evolução gradual de um estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, buscando dar motivação ao empregado a se considerar parte contribuinte da organização, com base nos valores humanos e sociais. Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, alcançou-se um maior grau de liberdade, para que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de auto realização; havendo participação na tomada de decisão, os empregados se comprometem mais com as metas da organização.

As principais características que os líderes devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia (BENNIS, 1996).

Pereira (2014) afirma que a teoria da liderança situacional objetiva levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho através da liderança eficaz de um a um, baseando-se em criar uma combinação entre o nível de desenvolvimento de um indivíduo para atingir o objetivo através do comprometimento e da competência. Por meio deste, obterá uma combinação de comportamentos na realização das tarefas e na direção e apoio.

Para Hersey e Blanchard (1986), a Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Destacam-se três diferentes estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática. Adair (1992) mostra que, além destes três estilos, acrescenta como básico, também, o estilo *laissez-faire* ou faça o que quiser que se assemelhe como modelo liberal.

Liderança autocrática é o modelo no qual o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele também quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução de tarefas, além de determinar aquela que cada um deve

executar e quem será o companheiro de trabalho.

Na liderança democrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.

Liderança liberal (*laissez-faire*) é liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas. (RIBEIRO, 2009, p. 74)

SILVA (2014) aborda três tipos: a teoria dos traços de personalidade, teorias situacionais de liderança e a teoria dos estilos de liderança.

Teoria dos Traços de Personalidade: aborda as características marcantes de personalidade, acreditando que o líder apresenta um traço característico de personalidade que o diferencia dos demais, podendo ser traços físicos, intelectuais e sociais e, quem detinha estes traços, poderia liderar. Ninguém se tornava um líder, o líder já nascia com a habilidade de liderar, o líder era nato.

Quanto às Teorias Situacionais de Liderança, a ênfase é na adequação do comportamento de líder conforme as circunstâncias da situação, buscando dimensões para traçar estratégias de acordo com a situação, o ambiente no qual o líder estava inserido, analisando o líder em função de alguma circunstância, com o objetivo de analisar variáveis que pudessem interferir na influência e relacionamento de líder com seus liderados (CHIAVENATO, 2005).

A Teoria dos Estilos de Liderança enfoca as maneiras e estilos de comportamento adotados pelo líder, aquilo que ele faz, sem levar em consideração as características pessoais de sua personalidade, ilustrando a liderança por meio de uma abordagem do estilo de comportamento (CHIAVENATO, 2005). Em síntese, na teoria dos Estilos de Liderança, há três estilos de líderes, o líder autocrático, democrático e liberal (VERGARA, 2009).

O líder autocrático é aquele que concentra as decisões e fixa suas ordens aos grupos, sendo que suas decisões são individuais; quanto mais ele pressiona sua equipe na execução de tarefas, mais ele atingirá resultados (VERGARA, 2009).

Não há liberdade, pois todos os procedimentos e ações são dependentes ao líder autocrático; não há planejamento, pois as funções são delegadas pelo líder à medida que surgem as necessidades (PALADINI, 2010). Sobre o perfil do líder autocrático Goleman, Boyatzis e McKee (2002) afirmam que este que não delega suas atividades e acredita que somente suas ideias e suposições são

ideais. Este tipo de líder pode até inspirar obediência em seus liderados, mas este estilo de liderança não atingirá uma liderança eficaz, pois os liderados podem executar todas suas atribuições com perfeição, porém serão dependentes dos líderes autocráticos, uma vez que o grupo não tem o poder de responsabilidade e tudo é centrado nas mãos do líder. Na prática, o líder autocrático conduz as pessoas a produzir de forma mecânica, sem a oportunidade de levar o grupo a pensar, criar e participar.

Já o líder democrático é aquele que dirige a equipe no método participativo, o grupo compartilha e participa de todas as tomadas de decisões. Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) ressaltam que o líder democrático aprecia as contribuições e apoio de cada pessoa e obtém o comprometimento de todos por meio da participação, com impacto positivo da liderança democrática sobre o clima organizacional, uma vez que este líder tenta criar um ambiente confortável para o trabalho, com foco nas relações humanas e trabalho em equipe (SOUZA, 2013).

Logo, o líder liberal é aquele que delega todas as decisões, deixando o grupo à vontade e sem regras para executar suas tarefas; é um líder tolerante e não pressiona a equipe. (CHIAVENATO, 2005).

Para Maximiano (2000), o líder liberal: "[...] transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas para os liderados. Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é o seu comportamento".

Assim como podemos destacar as teorias e estilos dos autores, faremos um breve comparativo quando a importância do líder nas organizações.

### **Papel do Líder nas Organizações**

Para Davel e Machado (2001), a medida que as organizações contemporâneas se tornam mais vulneráveis ao mercado em que atuam, líderes e seguidores tendem a se tornar mais vulneráveis ao exercício da influência de ambas as partes.

Questões culturais e identificatórias que levam a liderança a ser definida como "influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura de uma organização" (YUKL, 1989).

Certos indivíduos, como resultado de uma inclinação pessoal ou de resposta à expectativa de outros, encontram-se exercendo influência, em

virtude da função que desempenham na definição e ordenamento de situações.

Nessa perspectiva, fica claro que liderar é ser capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Assim, o líder, considerado como ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho, tem forte influência, quando se trata de favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que esperam dele um tipo de ação que possa, de alguma forma, organizar o mundo que os cerca (Bergamini, 1994).

Pode-se dizer que o processo de identificação social se constitui pela definição dos indivíduos em termos de filiação a uma mesma categoria social (categorização); pela distinção, prestígio e saliência dos valores e práticas do grupo em relação a outros grupos e pelos fatores que são associados à formação psicossocial do grupo.

Isso significa que a identidade não é fixa e imutável, mas que os processos de identificação podem, de modo geral, ser mais intensos em determinados períodos da vida dos indivíduos. Tal intensidade não exclui a multiplicidade de pessoas existentes em nós, já que somos o resultado de uma pluralidade de pessoas com as quais fomos e nós vamos identificando ao longo de nossas vidas.

Segundo Davel e Machado (2001), não existe o papel do líder isoladamente, as ações de uma pessoa sempre vão ao encontro das expectativas da outra, o vínculo da liderança ocorre de maneira fecunda e produtiva quando as ações do líder forem ao encontro das expectativas do liderado e vice-versa.

De acordo com o estudo de Botelho e Krom (2010), podemos dizer que a adoção de um estilo de liderança é crucial para as organizações, já que isto é uma necessidade básica na relação do líder com seus liderados. Para os autores, o que acontece hoje nas organizações é que muitos administradores estão apenas gerenciando e esquecendo-se de que liderar e aplicar um estilo de liderança nas organizações é preciso, independentemente de seu porte.

Uma pesquisa da Harvard Business School, diz que empresas em que seus funcionários empregaram estilos de liderança, principalmente flexíveis, levaram algumas empresas americanas a, num período de 11 anos, faturarem quatro vezes mais, criarem sete vezes mais emprego, terem suas ações valorizadas 12 vezes mais rápido e obterem lucratividade 750% superior se comparado a aquelas que não incentivam a adoção de um estilo de Liderança na empresa.

Com base nesta pesquisa, é que se tem como exemplo a devida importância que os líderes

devem ter quanto da adoção adequada de um estilo para liderar seus subordinados, para obter resultados minimamente satisfatórios de acordo com os objetivos da organização.

Segundo Botelho e Krom, qualquer indivíduo tem potencial para exercer a liderança e se utilizar de todos os seus estilos quando for conveniente, pois não existe um único estilo de liderança a ser adotado permanente nas organizações. Contudo o contexto organizacional em que a empresa se encontra, deverá muitas vezes influenciar o estilo a ser adotado pelo líder para cada situação.

Para Arruda (2010), inicialmente, os modelos de organizações sofreram pouquíssimas mudanças até bem recentemente, com as pessoas sendo consideradas como peças de engenharia passíveis de perfeição, exatidão e eficiência total; além do mais, a administração significava o controle respaldado no poder da autoridade, certificando-se de que erros jamais acontecessem. Logo, as constantes e rápidas mudanças sociais e econômicas passaram a provocar nas pessoas uma sede de busca por respostas e soluções em suas fontes de liderança.

Para Arruda(2010), liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização.

Para Pereira (2014), o aumento da competitividade tem colocado as organizações e os profissionais frente a novos desafios, tornando a gestão mais complexa e dinâmica, requerendo atuação de seus gestores e sustentada no aumento da competência e uso de técnicas de gestão até então não usada. Para Robbins (1999), exercendo influência direta sobre as pessoas, a liderança, após ser aceita, impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser mais bem preparada para os desafios. O autor afirma ainda que os líderes buscam sempre dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a autoestima do grupo, com o senso de realização das pessoas, para escolher os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem-estar daqueles que nela trabalham e colaboram.

Para Silva (2014) a partir do relato sobre as bases da evolução do líder, com foco nas principais escolas da administração, não há um único estilo de liderança para atingir eficácia na organização, pois somente uma análise da situação e suas variáveis, focada nas necessidades da organização e dos indivíduos induzirá a um estilo apropriado de gestão.

### Discussão

Diante do conteúdo que foi coletado e analisado, traz a abordagem quanto às teorias adotadas, ao estilo de liderança que ambos os autores utilizam, fazendo um breve enfoque quanto ao papel do líder dentro de uma organização.

O quadro apresenta um breve resumo referente à evolução dos estudos sobre a liderança de acordo com os autores analisados:

	TEORIAS	ESTILO DE LIDERANÇA	PAPEL DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO
<b>Eduardo Davel; Hilka Vier Machado (2001)</b>	<p><b>Teoria dos Traços</b> - enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder.</p> <p><b>Teorias Contingenciais ou Situacionais</b> - exploram o processo de liderança, sem deixar de lado os diferentes tipos de comportamento dos líderes.</p>	(1) o processo de influência pelo qual o líder tem um impacto sobre os outros, induzindo-os a se comportarem de uma determinada maneira; (2) este processo de influência é concebido como incorporado ao contexto de um grupo; e (3) o líder influencia o comportamento dos membros de um grupo rumo aos objetivos que o grupo pretende alcançar.	Não existe o papel do líder isoladamente, as ações de uma pessoa sempre vão ao encontro das expectativas da outra, o vínculo da liderança ocorre de maneira fecunda e produtiva quando as ações do líder forem ao encontro das expectativas do liderado e vice-versa.
<b>Júlio César Botelho e Valdevino Krom (2010)</b>	<p><b>Teoria dos Traços de Liderança</b> - Líder possui características inatas;</p> <p><b>Teorias Comportamentais</b> - Líder tem comportamentos específicos ;</p>	<b>Autoritário ou autocrático:</b> o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.	Qualquer indivíduo tem potencial para exercer a liderança e se utilizar de todos os seus estilos quando for conveniente, pois não existe um único estilo de liderança a

	<p><b>Teorias Contingenciais</b> - Modelo da contingência de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo;</p> <p><b>Teoria da Liderança Situacional</b> - liderança dependendo da situação ;</p>	<p><b>Democrático:</b> também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão.</p> <p><b>Laissez-Faire ou Liberal:</b> De intervenção quase nula, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide.</p>	<p>ser adotado permanente nas organizações. Contudo o contexto organizacional em que a empresa se encontra, deverá muitas vezes influenciar o estilo a ser adotado pelo líder para cada situação.</p>
<p><b>ÂNGELA MARIA FURTADO ARRUDA (2010)</b></p>	<p><b>Teoria Situacional</b> - como a situação poderia afetar a escolha de estilos, passa a valorizar a rede de relacionamentos em que esta liderança está inserida.</p> <p><b>Teoria Estruturalista</b> - propõe um líder organizacional cuja personalidade deve ser flexível, ter grande resistência à frustração, capacidade de adiar as recompensas e um permanente desejo de realização.</p> <p><b>Teoria Contingencial</b> - o líder deve identificar que atitude, procedimento ou técnica administrativa poderá, numa situação específica, sob circunstâncias específicas e em um momento específico, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da organização.</p>	<p><b>Autoritário</b> - baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, buscando dar motivação ao empregado a se considerar parte contribuinte da organização, com base nos valores humanos e sociais.</p>	<p>Dentro de uma organização, o líder, mais do que nunca, necessita ser polivalente e multifuncional, compreendendo as mudanças, criando estratégias, definindo objetivos e critérios, e implementando a mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade, a incerteza e a instabilidade da organização.</p>
<p><b>ALONSO LUIZ PEREIRA (2014)</b></p>	<p><b>Liderança situacional</b> - baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.</p>	<p><b>Autocrático</b> - Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.</p> <p><b>Democrático</b> - O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</p> <p><b>Liberal (Laissez-Faire)</b> - Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.</p>	<p>Os líderes buscam sempre dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a autoestima do grupo, com o senso de realização das pessoas, para escolher os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem estar daqueles que nela trabalham e colaboram.</p>
<p><b>JAQUELINE DE BRITO SILVA (2014)</b></p>	<p><b>Teoria dos Traços de Personalidade:</b> aborda as características marcantes de personalidade, o líder apresenta um traço característico de personalidade que o diferencia dos demais; <b>Teorias Situacionais de Liderança</b>, a ênfase é na adequação do comportamento de líder conforme as circunstâncias da situação, buscando dimensões para traçar estratégias de acordo com a situação, o ambiente no qual o líder estava inserido, analisando o líder em função de alguma circunstância;</p> <p><b>Teoria dos Estilos de Liderança</b> enfoca as maneiras e estilos de comportamento adotados pelo líder, aquilo que ele faz, sem levar em consideração as características pessoais de sua personalidade, ilustrando a liderança por</p>	<p><b>Autocrático</b> - é aquele que concentra as decisões e fixa suas ordens aos grupos, sendo que suas decisões são individuais;</p> <p><b>Democrático</b> - é aquele que dirige a equipe no método participativo, o grupo compartilha e participa de todas as tomadas de decisões;</p> <p><b>Liberal</b> - é aquele que delega todas as decisões, deixando o grupo à vontade e sem regras para executar suas tarefas; é um líder tolerante e não pressiona a equipe.</p>	<p>A partir do relato sobre as bases da evolução do líder, com foco nas principais escolhas da administração, não há um único estilo de liderança para atingir eficácia na organização, pois somente uma análise da situação e suas variáveis, focada nas necessidades da organização e dos indivíduos induzirá a um estilo apropriado de gestão.</p>

	meio de uma abordagem do estilo de comportamento.		
--	---	--	--

Fonte: Autora

Para Davel e Machado, as teorias contingenciais apoiam-se, na ideia central de que a emergência e a manutenção de um líder eficaz relacionam-se a aspectos do meio ambiente no qual o líder está inserido. A liderança seria, portanto, um fenômeno social complexo que decorreria de algumas características dos líderes, dos comportamentos apresentados por eles e também de condições situacionais, ou seja, o papel do líder não está isolado, as ações vão ao encontro das expectativas da outra, o vínculo da liderança ocorre de maneira criadora e produtiva quando as ações do líder forem ao encontro das expectativas do liderado e vice-versa.

Os autores fazem um comparativo quanto estilo de liderança aponta os estilos mais usados, apresentam as características do líder como democrático, autoritário e liberal. Avaliam que nunca um estilo aparece sozinho ou absoluto, ou seja, o líder usa de todos eles para fazer seu próprio.

Quanto ao papel do líder, os autores entrelaçam as ideias, apontam que as organizações precisam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, objetivando que seus profissionais se tornem mais realizados e felizes, com a organização mais saudável em todos os sentidos.

Em última análise, portanto, os líderes se constituem em uns dos principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Por essa razão, a liderança tornou-se uma temática imprescindível, quando se discutem os modelos de gestão organizacional, na medida em que tem se tornado cada vez mais fundamental que o gerenciamento das organizações esteja nas mãos de líderes com as habilidades necessárias para conduzi-las ao sucesso, em um mercado globalizado.

## Referências:

- 1 – ADAIR, John. Liderança para o sucesso. São Paulo: Nobel, 1992.
- 2 – ARRUDA, A. M. F. ; Chrisóstomo, E ; Sárvia, S. R. . A importância da liderança nas organizações. Revista

## Considerações Finais

O presente estudo alcançou o objetivo proposto, por aprofundar e discutir o contexto da evolução do conceito de liderança diante das teorias e estilos da liderança, bem como o papel do líder.

Desta forma, este trabalho buscou demonstrar a importância da liderança possuir habilidades motivacionais que, de certa forma, encontram-se ligadas diretamente com o cumprimento de metas devido à influência da liderança, estimulando-os a obter cada vez mais resultados positivos.

Diante das mais diversas mudanças no mercado de trabalho atual, as organizações precisam de líderes competentes, motivadores, inovadores e dinâmicos para que a mesma alcance o sucesso desejado. Seu sucesso está relacionado diretamente à capacidade da liderança de se desenvolver ao longo do tempo e como ela consegue influenciar seus liderados mantendo-os motivados.

O papel do líder na organização é imprescindível, uma vez que se faz necessário que a empresa tenha um caminho a percorrer em busca de objetivos satisfatórios.

Portanto, o líder faz a integração dos liderados na execução dos seus trabalhos, favorecendo uma aprendizagem mais consistente, significativa e se aproximando da realidade da organização, tornando suas tarefas dinamizadas.

## Agradecimentos:

A Deus em primeiro lugar. Ao professor orientador Alessandro Piantino, pela paciência e dedicação que teve a transmitir conhecimentos extremamente valiosos.

A minha família pelo apoio incondicional e a todos que de alguma forma fizeram parte da nossa formação.

- Razão Contábil & Finanças, v. 01, p. 1-15, 2010. <https://www.passeidireto.com/arquivo/1945293/a-importancia-da-lideranca-nas-organizacoes>. Acessado em 02/05/2018
- 3 – BENNIS, W. Managing people is like herding cats. Provo: ExecutiveExcellencePublishing, 1999.
- 4 – BERGAMINI, Cecília W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- 5 – BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de lideranças nas organizações. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2010. Acessado em 10/05/2018.
- 6 – CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- 7 – CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2005.
- 8 – COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994.
- 9 – DAVEL, Eduardo e MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000300006&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000300006&script=sci_abstract). Rev. adm. contemp. vol.5 no.3 Curitiba Sept./Dec. 2001. Acesso em 02/04/2018.
- 10 – GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- 11 – GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.E.; MCKEE, A. O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- 12 – HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- 13 – LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos Princípios e Tendências. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- 14 – MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. Teoria Geral da administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.
- 15 – PALADINI, E.P. A base humanística da gestão da qualidade. 2010. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART422.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART422.pdf) Acesso em: 10 mar. 2018
- 16 – PEREIRA, Alonso Luiz. A liderança como um fator de diferencial competitivo. 2014. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/360>. Acesso em 06/05/2018.
- 17 – SILVA, Jaqueline de Brito. Evolução de liderança e postura dos líderes atuais. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 15, n. 1, p. 119-127, Mar. 2014. <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/385/359>. Acessado em 10/05/2018.
- 18 – SOUZA, L.S.G.; SOUZA, L.C. O papel do gestor de RH no desenvolvimento de Lideranças. Cognitio/pós-graduação UNILINS, n.1, 2013. Disponível em: <http://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/view/11/13>
- 19 – STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward. Administração. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- 20 – YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. Journal of Management, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

- 21 – WAGNER, John; HOLLENBECK, John. Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- 22 – WHEATLEY, Margareth J. Liderança e a nova ciência: Aprendendo organização com um universo ordenado. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 1999.
- 23 – VERGARA, S.C. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2009.