

15º Congresso de Inovação, Ciência e Tecnologia do IFSP - 2024

LIDERANÇA E SUAS TEORIAS

SUZAN N. CARDOSO¹, RENATA O. DE CARVALHO²,

¹Graduanda em Administração, Bolsista PIBIFSP, IFSP, Campus São Carlos, suzanncardoso@gmail.com.

²Mestra em Gestão de Negócios e docente titular do eixo Gestão do IFSP, Campus São Carlos, renolicar@ifsp.edu.br

Área de conhecimento (Tabela CNPq): 6.02.00.00-6 Administração

RESUMO: Este estudo examina as diferentes teorias de liderança, destacando sua evolução e contribuições para o campo da administração. A pesquisa sublinha a importância dos traços de personalidade, estilos de liderança e adaptação ao contexto para a eficácia da liderança. A liderança é reconhecida como uma competência vital para alcançar objetivos em variados contextos sociais e organizacionais, podendo ser exercida tanto por líderes formais quanto informais. A complexidade e a relevância da liderança têm impulsionado o desenvolvimento de diversas teorias ao longo do tempo. O objetivo deste estudo é revisar e analisar as principais teorias de liderança. Com uma abordagem aplicada e qualitativa, a pesquisa é exploratória e descritiva, utilizando a revisão bibliográfica para examinar as principais teorias de liderança. Os resultados mostram que não existe uma teoria única que se aplique universalmente; a eficácia da liderança depende da combinação de traços individuais, estilos adaptativos e compreensão do contexto situacional.

PALAVRAS-CHAVE: liderança; teorias de liderança; tipos de liderança; estilos de liderança.

LEADERSHIP AND ITS THEORIES

ABSTRACT: This research project explores various leadership theories, highlighting the evolution and contributions of each to the field of management. The study addresses major theories, such as the Trait Theory, Leadership Styles Theory, Managerial Grid, and Contingency and Situational Theories, among others. The research emphasizes the importance of personality traits, leadership styles, and adaptation to situational context for leadership effectiveness. This study is justified by the need for a deep understanding of leadership theories to apply them in contemporary administrative practices and develop effective leaders.

KEYWORDS: leadership; leadership theories; types of leadership; leadership style.

INTRODUÇÃO

A liderança pode ser definida como um papel em que uma pessoa exerce influência conduzindo um grupo ou indivíduo a determinado objetivo, essa liderança pode ocorrer por meio de um líder formal em que é lhe dado uma posição que permita usufruir do poder da liderança, por outro lado pode acontecer através de um líder informal em que a sua função é reconhecida por aquelas pessoas que estão sendo conduzidas (Maximiano, 2017). A liderança é capaz de moldar o comportamento dos indivíduos, ela pode ser exercida em diversas situações na sociedade e não apenas nas organizações em geral, situações cotidianas mostram que a liderança pode ser sutil, mas ocorre nas mais variadas áreas, o ato da liderança não é apenas a relação entre líder e subordinado, mas sim, toda a influência que possa se exercer sobre determinada situação ou indivíduo (Caravantes; Caravantes; Kloeckner, 2005).

O estudo da liderança devido a sua relevância sempre foi algo discutido entre historiadores, pesquisadores e profissionais da administração, diante desse raciocínio criou-se diferentes pensamentos e teorias a respeito do estudo da liderança, no entanto não há um acordo em relação as teorias, criando diversas concepções do respeito desse assunto (Maximiano, 2017). Dessa forma, a presente pesquisa busca apresentar as teorias de liderança que foram desenvolvidas e que contribuem para a consciência contemporânea sobre liderança. A pesquisa se justifica pela necessidade das pesquisadoras entenderem o estado da arte dos estudos sobre liderança para, posteriormente, compreenderem as características da liderança feminina retratadas na literatura dos últimos 15 anos.

MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa é classificada como aplicada e qualitativa, visando gerar conhecimentos aplicáveis para solução de problemas específicos (Silva; Menezes, 2000). Segundo Michel (2009, p. 37), neste tipo de pesquisa, a validação não se dá numericamente ou estatisticamente, mas por meio da experimentação empírica. É uma pesquisa exploratória e descritiva, conforme destacado por Gil (2002) e Vergara (1998), sendo inicialmente exploratória para permitir ao pesquisador familiarizar-se com o tema e descritiva para detalhar os tipos de liderança identificados na literatura.

A metodologia empregada é predominantemente bibliográfica (Gil, 2002), com revisão de literatura sendo uma etapa necessária em qualquer trabalho científico. Dada a vasta quantidade de publicações, a seleção criteriosa e a coleta de dados são desafios significativos (Medeiros *et al.*, 2015, p. 94). As bases de pesquisa foram o Google Acadêmico, Scielo e Biblioteca Virtual Pearson, nessas bases foram buscados livros e artigos que continham as palavras ‘liderança’ e ‘estilos de liderança’, em qualquer parte do artigo ou livro. Nas buscas eletrônicas foram lidos vinte e três artigos e dois livros. Já no meio físico, foram consultados três livros na biblioteca do *Campus*.

Pesquisa documental exploratória também foi utilizada, pois *sites* especializados foram consultados para melhor entendimento do ‘estado da arte’ dessa temática, por serem materiais que não receberam um tratamento analítico (Gil, 2002), as informações obtidas serviram mais para conhecimento da pesquisadora.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A liderança nas organizações está presente nos diversos níveis de atuações, desde a níveis operacionais até níveis executivos com cargos de maior autoridade, é o conjunto de pessoas trabalhando para impulsionar outras pessoas a exercerem suas tarefas de formas adequada, as organizações tem se preocupado cada vez mais com os líderes e a sua relevância para o bom desempenho das empresas, pois os líderes estão presentes nas mais diversas áreas causando grande impacto com suas ações, com isso, a liderança tem sido estudada há muitos anos por diversos pesquisadores e teóricos a fim de projetar o que evidencia uma excepcional liderança (Chiavenato, 2005). Com base na pesquisa realizada em livros, artigos acadêmicos e *sites* especializados, foram encontradas oito teorias de liderança que estão sintetizadas no Quadro 1 e são descritas na sequência.

Quadro 1: Síntese das Teorias de Liderança

Teoria	Autor(es)	Data	Conceito
Teoria dos Estilos de Liderança	Lewin, White e Lippitt	1939	Identifica três estilos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire, com base em como os líderes tomam decisões e interagem com os seguidores.
Teoria dos Traços	Ralph Stogdill	1948	Propõe que líderes possuem características ou traços específicos que os distinguem dos não-líderes.
Grade Gerencial	Blake, Mouton, Barnes, Greiner	1964	Modelo que mapeia estilos de liderança com base na preocupação do líder com pessoas e produção, propondo estilos principais.
Liderança Contingencial	Fred Fidler	1967	Afirma que a eficácia da liderança depende da combinação adequada entre o estilo do líder e a situação ou contexto.
Liderança Situacional	Paul Hersey e Kenneth Blanchard	1969	Sugere que não há um único melhor estilo de liderança; os líderes devem ajustar seu estilo com base na maturidade e competência dos seguidores.
Teoria da Meta e do Caminho	Robert House	1971	Propõe que os líderes devem clarificar o caminho para que os seguidores possam alcançar suas metas, removendo obstáculos e oferecendo apoio.
Liderança Transformacional	James MacGregor Burns	1978	Descreve líderes que inspiram e motivam os seguidores a alcançarem resultados extraordinários e, em processo, transformam a equipe e a organização.
Liderança Transacional	Bernard M. Bass	1985	Enfatiza um sistema de trocas entre líder e seguidores, onde as recompensas são oferecidas por desempenho e conformidade.

Fonte: Elaboração própria (2024)

1 Teoria dos Traços

Ralph Stogdill, em seu artigo de 1948, identificou traços como inteligência e decisão em líderes eficazes, destacando a interação entre traços individuais e o contexto social (Caravantes; Caravantes; Kloeckner, 2005). A teoria dos traços sugere que líderes históricos tinham características específicas que os definiram como eficazes. Embora se acreditasse que esses traços poderiam formar novos líderes, a comprovação empírica foi contestada, pois características associadas à liderança não são exclusivas a líderes. Traços pessoais ainda são considerados relevantes para a percepção de liderança, mas não são suficientes para medir sua eficácia (Maximiano, 2017; Israel, 2021).

2 Teoria dos Estilos de Liderança

Lewin, White e Lippitt (1939) investigaram os efeitos de três estilos de liderança sobre meninos de dez anos em tarefas, sendo uma das primeiras pesquisas a examinar sistematicamente esses efeitos. A teoria desenvolvida por eles ajuda a entender o tipo de líder e o nível de autonomia do grupo, descrevendo três estilos principais: autocracia, democracia e liberalismo. Esses estilos refletem como o líder usa sua autoridade e influenciam diretamente a dinâmica do grupo e o ambiente organizacional (Maximiano, 1990 *apud* Sousa; Santo, 2010).

3 Grade Gerencial

O estudo mais citado sobre estilos de liderança é o de Blake e Mouton (1964), que introduziu o grid gerencial. Este modelo analisa duas dimensões principais: foco nas pessoas e foco nas tarefas (Prado; Mancini; Grotta 2020). Segundo Blake e Mouton o grid possui uma escala de nove pontos para cada eixo, gerando 81 combinações possíveis, mas identifica cinco estilos essenciais. O estilo (9,1) é altamente focado na produção e pouco nas pessoas; o (1,9) prioriza o bem-estar dos funcionários, sacrificando a eficiência; o (1,1) demonstra mínima preocupação com ambos; o (5,5) busca um equilíbrio moderado; e o (9,9) maximiza a preocupação com ambos, promovendo trabalho em equipe.

4 Liderança Contingencial e Situacional

As teorias sobre a liderança denominadas situacionais ou contingenciais partem do pressuposto de que o comportamento do líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que ele se encontra e, neste sentido, os líderes tornam-se líderes em interação com o meio, ao contrário do que postulavam os modelos individualistas (Tonha, 2014). Essa abordagem se destaca pela habilidade do líder em aplicar técnicas administrativas adequadas a cada situação específica. Isso requer que o líder identifique as influências ambientais que estão afetando a realização dos objetivos estabelecidos e utilize técnicas apropriadas para resolver esses desafios administrativos (Faria, Meneghetti, 2011).

4.1 Modelo de Fiedler

Em 1967, Fiedler estudou a eficácia da liderança em diversos grupos e criou o modelo de contingência baseado no teste do "Least Preferred Coworker" (LPC), que avalia como um líder vê seu colega menos preferido (Faria; Meneghetti, 2011). O LPC usa 17 pares de adjetivos opostos para medir a visão do líder sobre o colaborador. Resultados altos indicam um estilo voltado para as relações interpessoais, enquanto resultados baixos sugerem foco nas tarefas (Robbins, 2002). Segundo o modelo de Fiedler, a eficácia da liderança depende da interação entre o estilo do líder e a situação específica, não havendo um estilo universalmente mais eficaz (Tonha, 2014).

4.2 Modelo de Hersey e Blanchard

Em 1969, Paul Hersey e Kenneth Blanchard apresentaram o modelo de liderança situacional, que destaca a importância de adaptar o estilo de liderança às necessidades e maturidade dos seguidores. O modelo considera três variáveis principais: o estilo do líder, a maturidade dos liderados e a situação. A eficácia da liderança é alcançada ao ajustar o estilo de acordo com as circunstâncias e motivar os colaboradores para garantir um bom desempenho (Quaglio *et al.*, 2015).

4.3 Modelo de House

A Teoria da Meta e do Caminho, proposta por House em 1971, explica como o comportamento do líder influencia a satisfação e o desempenho dos subordinados, considerando variáveis situacionais. House identifica quatro estilos de liderança: diretivo, apoiador, orientado para a conquista e participativo. O

estilo diretivo é ideal em situações ambíguas ou para subordinados inexperientes, fornecendo instruções claras e coordenando o trabalho. A teoria enfatiza que a motivação dos subordinados depende da percepção de suas recompensas e da confiança de que os caminhos para as alcançar são eficazes (Melo, 2004 *apud* Araujo *et al.*, 2014; House, 1996).

5 Liderança Transformacional

James MacGregor Burns, em "Leadership" (1978), desenvolveu a teoria da liderança transformacional, que se concentra em inspirar seguidores a alcançar objetivos maiores que interesses individuais e promover seu crescimento pessoal (Faccioli, 2008). Este estilo de liderança visa elevar a motivação e moral dos seguidores, atendendo às suas necessidades de alto nível e criando um ambiente organizacional positivo (Avolio *et al.*, 1991; Bass, 2009). Líderes transformacionais empoderam seus seguidores, oferecendo estímulos intelectuais para enfrentar desafios e promover o progresso organizacional (Bass, 1990 *apud* Dias; Rocha; Grangeiro, 2022).

6 Liderança Transacional

Bernard M. Bass foi um pioneiro na teoria da liderança transacional nos anos 80. A liderança transacional envolve uma troca entre líder e liderado, com recompensas pelo cumprimento de objetivos (Bass, 2009; Northouse, 2007 *apud* Pedruzzi; Pedruzzi; Cardoso, 2016). Ela supervisiona e controla funcionários com métricas racionais ou econômicas (Bass, 2009). Baseia-se na autoridade formal do líder, enfatizando o cumprimento de regras, execução de tarefas e uso de reforços e punições para gerenciar comportamentos (Gomes; Cruz, 2007).

CONCLUSÕES

A presente pesquisa revisou as principais teorias de liderança, destacando suas contribuições e limitações no contexto contemporâneo. As diversas abordagens, desde a teoria dos traços até as teorias transformacionais e transacionais, evidenciam a complexidade e a importância da liderança em ambientes organizacionais. Conclui-se que não existe uma teoria única que seja universalmente aplicável, mas sim, que a eficácia da liderança depende de uma combinação de traços individuais, estilos adaptativos e a compreensão das necessidades dos seguidores e do contexto situacional.

CONTRIBUIÇÕES DAS AUTORAS

Suzan Nabarro Cardoso contribuiu com a pesquisa, curadoria e análise dos dados e na redação do trabalho. Renata Oliveira de Carvalho contribuiu com a administração e supervisão do projeto, metodologia e revisão da redação. Todos os autores contribuíram com a revisão do trabalho e aprovaram a versão submetida.

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Federal de São Paulo (IFSP), pelo incentivo a pesquisa de iniciação científica do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica e Tecnológica – PIBIFSP, à minha orientadora Prof.^a Renata e à minha família.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Marley Rosana Melo de; SOUSA, Diogo Araujo de; MELO NETO, Othon Cardoso de; LIMA, Thiago Cavalcante. Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas. **Reuna**: Edição Especial sobre liderança, Belo Horizonte, v. 19, n. 9, p. 131-146, out. 2014. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/650> Acesso em: 02 jul. 2024.
- BASS, Bernard Morris. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4 ed. New York: Free Press, 2009. Disponível em: <https://archive.org/details/basshandbookofle0000bass> Acesso em: 02 jul. 2024.
- BLAKE, Robert Rogers.; MOUTON, Jane Srygley. **The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People**. Gulf Publishing Company, 1964.
- BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978. Disponível em: <https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n5/mode/2up> Acesso em: 02 jul. 2024.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; CARAVANTES, Cláudia Panno.; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração: Teorias e Processo**. São Paulo: Editora: Pearson Prentice Hall, 2005. 592 p. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227106014.pdf> Acesso em: 02 jul. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2005. 648 p.

DIAS, Shara Leite; ROCHA, Clarissa Moraes; GRANGEIRO, Rebeca da Rocha. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **Recape Revista de Carreira de Pessoas**, Juazeiro do Norte, v. 12, n. 3, p. 478-498, jun. 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/52944>. Acesso em: 8 abr. 2024.

FACCIOLI, Cintya. Teorias de liderança. **Administradores.com.br**, 2008. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/. Acesso em: 8 abr. 2024.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Liderança e organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/17549> Acesso em: 02 jul. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view> Acesso em: 02 jul. 2024.

GOMES, António Rui; CRUZ, José. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 143-161, set. 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/psicosp/article/view/41932#:~:text=Neste%20artigo%20apresentamos%20uma%20revis%C3%A3o%20de%20literatura%20acerca,conceitos%20principais%20e%20os%20modelos%20conceptuais%20mais%20representativos..> Acesso em: 8 abr. 2024

HOUSE, Robert J. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. **The Leadership Quarterly**, v. 7, p. 323-352, 1996.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. **Revista Boletim do Gerenciamento**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 41, p. 21-30, 12 jan. 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento>. Acesso em: 08 abr. 2024.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". **Journal of Social Psychology**, v. 10, n. 2, p. 271-301, 1939. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00224545.1939.9713366> Acesso em: 02 jul. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 464 p.

MEDEIROS, Ivan Luiz de; VIEIRA, Alessandro; BRAVIANO, Gilson; GONÇALVES, Berenice Santos. Revisão sistemática e bibliometria facilitadas por um canvas para visualização de informação. **Revista Brasileira de Design da Informação**, v. 12, n. 1, p. 93-110, 2015. Disponível em: <https://www.infodesign.org.br/infodesign/article/view/341>. Acesso em: 25 out. 2024.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

PEDRUZZI, Aloir Júnior; SILVA, José Moreira Neto; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão; CARDOSO, Rosigleide Reboli. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016. Disponível em: <https://www.sustenerere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017>. Acesso em: 02 jul. 2024.

PRADO, Edmir Parada Vasques; MANCINI, Mônica; GROTTA, Alexandre. Estilo de liderança e sucesso em projetos de TI em organizações brasileiras. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 2, p. 64–86, 2020. DOI: 10.5585/gep.v11i2.17387. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/17387>. Acesso em: 17 jun. 2024.

QUAGLIO, Marcos H.; CASTRO, Adriana S. V. P.; RODRIGUES, Alexsandro dos S.; CONTIN, Neri R. Liderança Situacional – uma Abordagem Teórica a partir do Modelo de Hersey e Blanchard. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 575–586, 2015. DOI:

10.18407/issn.1983-9952.2015.v7.n1.p575-586. Disponível em:
<https://periodicos.ufjf.br/index.php/producaoengenharia/article/view/28770>. Acesso em: 08 abr. 2024.

ROBBINS, Sthepen. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.
SILVA, Edna Lucia da.; MENEZES, Estela Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em:

https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf Acesso em: 02 jul. 2024.

SOUSA, João Paulo Santos; SANTO, Eniel Espirito. **Uma análise dos estilos de liderança organizacional**. 2010. 6 f. Monografia - Curso de Gestão Empresarial, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/4911>. Acesso em: 08 abr. 2024.

STOGDILL, Ralph Melvin. *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1948. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/00223980.1948.9917362?needAccess=true> Acesso em: 02 jul. 2024.

TONHA, Airosa do Carmo Linguisse. **A Liderança das Mulheres Portuguesas em Meio Empresarial: estudo comparativo de duas gerações**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão do Potencial Humano, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2014. Disponível em:

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/7108>. Acesso em: 17 jun. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.