

UMA ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL¹

*João Paulo Santos Sousa**

*Eniel Espirito Santo***

Resumo

Liderança tem sido alvo de pesquisas direcionadas a comportamentos organizacionais desde a década de trinta. Esta pesquisa analisa e conceitua os estilos de liderança presentes nas organizações, verificando que a liderança é essencialmente igualitária em todas as funções da administração. Desenvolveu-se a pesquisa baseada em conceitos de autores renomados, tendo como objetivo identificar qual o estilo de liderança é o mais adequado na atualidade dentro do contexto organizacional. Estudaram-se os estilos democrático, autocrático e *Laissez faire*. Abordaram-se as definições de liderança, as principais características do líder e os estilos presentes nas organizações. Quanto à natureza trata-se de uma pesquisa básica sem aplicação prática, mas com intuito de gerar conhecimentos de interesse universal. Identificou-se que o estilo democrático é o melhor estilo de liderança, comprovando ser este o mais adequado ao espaço organizacional da atualidade.

Palavras-chave: Liderança; Estilos de liderança; Líder

1 INTRODUÇÃO

Liderança tem sido alvo de constantes análises direcionadas a comportamentos organizacionais desde a década de trinta. Os estilos de liderança estudados e discutidos teoricamente são os estilos democrático, autocrático e *Laissez faire*, identificando-se qual é o mais adequado ao espaço organizacional da atualidade. Abordam-se as definições de liderança, as principais características do líder e também os estilos presentes nas organizações.

A liderança é idealizada como um dos papéis essenciais na vida profissional dos administradores. Cury (2000, p. 288) destaca que "a capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa".

É com base no estudo de liderança, que este artigo busca, basicamente, conhecer os estilos de liderança existentes e verificar qual se torna, na atualidade, o mais adequado dentro do contexto organizacional.

Baseados em Davis e Newstrom (1992) apresentam-se os tipos de estilos de liderança existentes: líderes positivos e negativos, líderes autocráticos, participativos e "rédeas soltas",

¹ Extrato da monografia apresentada ao Curso de Especialização Gestão Empresarial

* Graduado em Biblioteconomia e Documentação (Ciência da informação) UFBA. Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Internacional de Curitiba (UNINTER). jonhyplayer@yahoo.com.br

** Doutor em Educação - Universidade de Montevideu

considerando toda estruturação que compõe o processo de liderança e a forma como a mesma deve se desenvolver.

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas tendo um objetivo comum, como metas a serem alcançadas em conjunto pela equipe. Segundo Chiavenato (1983, p.125), “a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas”. Por sua vez, Hunter (2004, p.25) afirma que “Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Quanto ao perfil do líder, devem-se levar em conta suas competências organizacionais. Conforme Bittel (1982) para ser um bom líder este deve possuir:

- a) Senso de missão – Baseado na confiança em sua própria capacidade de liderar, exercendo amor pelo trabalho e dedicação às pessoas e à organização;
- b) Abnegação – relacionada à disposição para renunciar a atitudes comodistas como perder a paciência e capacidade de suportar os problemas inerentes à função;
- c) *Bom caráter* - líderes bem sucedidos são geralmente honestos consigo e com os outros, enfrentando situações desagradáveis de forma honrosa e não temendo a crítica nem os próprios erros, além de serem sinceros e confiáveis;
- d) *Competência na função* - a importância da qualificação técnica do supervisor em sua função, pois uma pessoa que está familiarizada com o trabalho que realiza tem excelentes estruturas básicas para realizar uma boa liderança;
- e) *Discernimento* - Bom senso, capacidade de distinguir o que realmente é importante, tato e critérios suficientes para analisar o futuro e planejar em função dele;
- f) *Energia* – Liderar significa inclusive ter “pique” para permanecer no trabalho até mais tarde, se necessário for, tendo pouco tempo livre para repouso ou alívio da pressão dos problemas. Requer boa saúde moral e energia ilimitada para realização do trabalho.

O estilo de liderança é que permite perceber que tipo de líder e que poder de decisão o grupo possui, ou seja, permite verificar de que maneira o líder utiliza a sua autoridade no ambiente organizacional. Segundo Maximiano (1990) o processo de liderança envolve os termos autocracia, democracia e liberalismo que definem a forma como o líder emprega sua autoridade nos diferentes contextos e situações estabelecidos, quando o comportamento assumido pelo demonstra o seu estilo de liderança.

Segundo Salantini (2004) são aceitas as seguintes teorias de liderança: Teoria dos Traços da Personalidade e a Teoria do Estilo de Liderança Comportamental, sendo esta a teoria que se aborda neste trabalho.

A pesquisa teve como objetivo verificar qual estilo de liderança é o mais adequado, na atualidade, para o contexto organizacional contemporâneo.

Trata-se, quanto à natureza, de uma pesquisa básica sem aplicação prática prevista, objetivando gerar conhecimentos de interesses universais. Quanto à forma de abordagem, é uma pesquisa qualitativa, fazendo a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Analisa os estilos de liderança presentes nas organizações, verificando que a liderança é essencialmente igualitária em todas as funções da administração. Conceituar e analisar os estilos de liderança contribui para o crescimento do conhecimento em questão. O presente trabalho se mostra importante e pertinente para o crescimento pessoal e intelectual de seus autores e dos leitores, por se tratar de uma pesquisa fundamentada em conceitos teóricos com base em observação de grandes autores.

A pesquisa é de cunho exploratório, porque envolve levantamento bibliográfico. Quando assumido dessa forma, a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet.

2 LIDERANÇA NA ATUALIDADE

Do ponto de vista das organizações o líder tem que se mostrar confiante em todas as situações, mesmo naquelas conflituosas. Nesses casos, o processo de comunicação é de fundamental importância para o líder atingir os objetivos pré-estabelecidos para a organização. No entanto, Francisco (2007, p. 1) afirma que:

Todos os seres humanos influenciam e são influenciados, isto é passivo de concordância, então deduzimos que uma organização que vive frequentemente lotada por pessoas/ problemas, é uma empresa que não tem uma liderança eficaz.

É necessário que o trabalho realizado pelos colaboradores seja valorizado pelo líder, como preconiza a teoria das relações humanas que, segundo Chiavenato (2003, p.101) “foi um movimento de reação e oposição à teoria da administração clássica”, ou seja, na visão humanística o homem precisa desenvolver suas potencialidades, alcançando seus melhores resultados e, conseqüentemente, uma melhor integração entre todos os grupos dentro da organização. O líder tem que estimular seu colaborador, fazer com que ele produza e empregue todo o seu conhecimento e sua competência técnica.

Para Salantini (2004, p. 16), um processo de liderança para ser eficaz,

Não pode ignorar o fato de que as pessoas possuem qualidades humanas, com personalidades diferentes que mudam de acordo com a cultura que os cerca. Desta forma, precisa ser capaz de compreender e lidar com problemas que envolvem motivação, trabalho em equipe, criatividade, mudança etc.

Com essas afirmações, um líder tem que focar na teoria das relações humanas, visando o social, tratando o colaborador como um ser humano acima de tudo, não pensando somente nos lucros da empresa, no processo e no produto. O processo de liderança envolve sempre o bem estar e qualidade de vida dos funcionários.

Algumas características importantes que um líder deve ter são: boa comunicação; relacionamento interpessoal; empatia; persuasão; imparcialidade; administração de conflitos; diplomacia; dinamismo; feedback; retro alimentação da informação; processo educativo; bom ouvinte; trabalho em equipe, entre outros.

De acordo com essas características ser líder é, acima de tudo, administrar conflitos e transformá-los em oportunidades fornecendo suporte para que todos os objetivos sejam alcançados com responsabilidade dentro da sua organização.

É pouco provável que um líder possua todas essas características o que torna complexo administrar esses problemas. Padilha (2003, p. 1) afirma que um líder precisa ter “visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição”. Complementando, Padilha observa que a principal característica de um líder atual é a sua capacidade de comunicação com a equipe de trabalho, pois somente agindo dessa maneira é que todos os interesses são compartilhados através de diálogos e colaboração mútua, estabelecendo uma política de franqueza e transparência com os colaboradores da organização. Hunter (2004, p. 26) faz uma distinção entre Poder e Autoridade demonstrando que o líder tem que ter uma postura de autoridade e não de poder frente aos seus colaboradores:

Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém e fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer [...] Autoridade: A habilidade de levar as pessoas a fazerem de *boa vontade* o que você quer por causa de sua influência pessoal.

Padilha (2003, p. 2) em pesquisa sobre líderes e liderados, aponta outras atitudes e competências de um bom líder:

Para ser um líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para resultados. Para tanto uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas, pois ele terá de agir de uma forma natural e espontânea; devendo ter caráter, carisma e muita paciência para ouvir e compreender os problemas das pessoas e da empresa. Deverá ser flexível de modo a estar acessível a todos e saber lidar com as diferentes personalidades e estereótipos. O líder deve ser amigo de seus colaboradores, conseguindo assim realmente saber o que está acontecendo. Como o líder é o agente facilitador da empresa, é muito importante que ele conheça o que tem de ser feito, para quando e maneiras de fazê-lo, inspirando, assim, confiança e competência técnica. Deverá também ter ciência das habilidades e dificuldades das pessoas com quem tem envolvimento.

A imparcialidade de um líder também é necessária, sendo que ele deverá atuar diante das situações de forma que sua postura assumida lhe preze a credibilidade, para que os colaboradores consigam acreditar e gostar de suas metas conjuntas, podendo, assim, colaborar com ele para que as mesmas possam ser alcançadas.

O autor ainda afirma que o líder é responsável por liberar todo o potencial dos indivíduos dentro da organização, detectando suas capacidades e estimulando seus conhecimentos para um melhor desempenho dentro da organização. Dialogar com seus colaboradores é identificar os problemas existentes dentro da organização, ouvir e ensinar, estimular talentos, reter talentos, desenvolvendo estímulos para os colaboradores crescerem e para que os mesmos permaneçam na organização, percebendo assim que os líderes precisam ser motivadores para que os colaboradores estejam entusiasmados e tenham um bom desempenho de suas atividades.

Oliveira (2004, p.14) afirma que é necessário: "Dar atenção às necessidades pessoais de seus subordinados, dar suporte para o que for necessário para o seu desenvolvimento e estimulá-los para novos desafios".

Os adjetivos supracitados, necessários a um líder, não o tornarão necessariamente um líder eficaz, pois este necessita mais do que carisma como observa Drucker (1992, p.76):

A base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível. O líder fixa metas, as prioridades, e fixa e matem os padrões. É claro que ele faz concessões: na verdade, os líderes eficazes estão dolorosamente cômicos de que não estão no controle do universo (somente os maus líderes – os Stalins, Hitlers, Maos – sofrem desta ilusão). Porém, antes de aceitar uma concessão, o líder eficaz ponderou aquilo que é certo e desejável.

Ainda em seu texto Drucker (1992) afirma que o carisma se torna a autodestruição dos líderes, porque na sua concepção os líderes adquirem vícios que os cegam e só promovem o seu ego, sua luxúria e suas vaidades. Ele cita alguns líderes carismáticos, que foram lideranças autoritárias chegando até a perversão humana.

Na verdade, o carisma se torna a destruição dos líderes. Ele os torna inflexíveis, convencidos de sua própria infalibilidade, incapazes de mudar. Foi o que aconteceu com Stalin, Hitler e Mao e é lugar comum, no estudo da história antiga, que somente a morte prematura de Alexandre o Grande o salvou de se transformar em um fracasso inútil. (DRUCKER, 1992, p.76)

Estes são exemplos de liderança autoritária, onde a inflexibilidade reinava e sua eficiência, aos poucos, foi se degradando conforme a história relata o fim de desses líderes carismáticos. Ao contrário da eficácia de alguns líderes, como Franklin D. Roosevelt, Winston Churchill, George Marshall entre outros que, apesar de pouco carisma, conseguiram feitos surpreendentes dentro do cenário mundial. Drucker (1992, p.76) fala que o que distingue um bom líder de um mau líder são seus alvos:

O que distingue um líder de um mau líder são as suas metas. O fato das concessões que ele faz, diante das restrições da realidade – as quais podem envolver problemas políticos, econômicos, financeiros ou de pessoal –, serem ou não compatíveis com a sua missão e suas metas é que irá determinar se lê é ou não um líder eficaz.

3 ESTILOS DE LIDERANÇA

De acordo com Salantini (2004) são aceitas as seguintes teorias de liderança: Teoria dos Traços da Personalidade e a Teoria do Estilo de Liderança Comportamental.

A Teoria dos Traços da Personalidade parte da idéia de que os indivíduos possuem traços de personalidade que podem ser definidos para identificar potenciais líderes.

A Teoria do Estilo de Liderança Comportamental permite perceber que tipo de líder e que poder de decisão o grupo possui, ou seja, permite verificar de que maneira o líder utiliza a sua autoridade dentro do ambiente organizacional. Segundo Maximiano (1990), o processo de liderança envolve os termos autocracia, democracia e liberalismo os quais definem a forma como o líder aplica sua autoridade nos diferentes contextos e situações, quando o comportamento assumido pelo líder demonstra seu estilo de liderança.

Sob a ótica de Maximiano (1990) o líder pode ser democrático, autocrático ou liberal, conforme as seguintes características:

- a) Autocrático - usa da autoridade formal para incitar a participação dos subordinados no processo decisório, iniciando pela orientação ao grupo, onde o líder define antecipadamente as tarefas desempenhadas pelos subordinados e, por vezes, utiliza do abuso de autoridade para garantir seu cumprimento;
- b) Democrático - pressupõe a participação dos subordinados no processo de decisão e uso da autoridade por parte do líder, aproximando-se de um processo de participação e envolvimento coletivo. A participação e a conversação são essenciais;
- c) Liberal - o líder não utiliza de sua autoridade, delegando obrigações aos seus subordinados.

Quando se tem uma liderança democrática dentro da organização é provável que ocorra uma maior participação dos colaboradores frente às comunicações e maior interação com o grupo de trabalho no qual ele está inserido. Com esse comportamento os colaboradores são motivados a realizar suas obrigações dentro da organização, eleva-se a auto-estima e tem-se uma realização profissional maior. A liderança democrática torna os colaboradores mais participativos, a união do grupo tende a aumentar. Porém, há, também, um aumento de responsabilidade das lideranças para se criar maiores benefícios para os colaboradores. A teoria humanística enfatiza bem como as pessoas são mais colaborativas quando se sentem realizadas e motivadas, porém, a auto-realização é umas das necessidades mais complexas de serem compreendidas. Maslow *apud* Cobra (1997, p. 45) reforça essa teoria.

Uma das necessidades mais difíceis de serem definidas e compreendidas diz respeito à auto-realização. Maslow apresenta alguns tipos de necessidades que podem ser colocados neste nível: perfeição, justiça, beleza, individualidade, verdade e autonomia. Elas representam nossos mais altos anseios.

Um líder liberal hesita em suas decisões, levando os colaboradores também a uma acomodação. Não há um foco, um objetivo traçado. Dentro do sistema proposto ocorrem muitos conflitos, há um acúmulo de energia resolvendo relações interpessoais e impedindo assim o foco nas atividades que têm que ser realizadas.

Na liderança autocrática as comunicações são superficiais e padronizadas, não há uma comunicação informal, a motivação perde força, os colaboradores não se sentem entusiasmados para cumprir com suas obrigações e, às vezes, os objetivos não são alcançados devido a esse tipo de liderança. O grupo não se responsabiliza por seus atos, tendo sempre a idéia de que o líder é responsável por toda a mecânica ocorrida dentro daquela produção. Os conflitos são mais difíceis de solução do que na liderança liberal e os problemas mais complexos porque não há participação do grupo e sim de um único líder.

Chiavenato (1983, p. 129) destaca também a existência dos seguintes estilos de liderança (Quadro1).

<i>Autocrática</i>	<i>Democrática</i>	<i>Liberal</i>
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro”.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

QUADRO 1 – Diferentes estilos de liderança
Fonte: CHIAVENATO, 1983, p. 129

4 ESTILOS DE LIDERANÇA X CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A maior qualidade do líder não é ser um super-homem, ou um executivo que resolverá todos os problemas de uma única vez da sua organização, mas sim suas atitudes. Bittencourt (2008, p.1) observa que a maior e mais importante qualidade de um líder contemporâneo é a integridade. O líder tem que ser íntegro frente às discussões de clima e cultura organizacional, ou seja, dentro do contexto organizacional o líder tem que demonstrar suas qualidades, principalmente a integridade. Nesse contexto há a consciência de que o sucesso para o bom desempenho está ligado à satisfação do ser humano com o trabalho. Na concepção de

Chiavenato (2003, p.121), o clima organizacional representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. Um clima organizacional a favor dos colaboradores proporciona-lhes motivação e satisfação dentro da organização, porém, os colaboradores também são responsáveis pelo bom ambiente organizacional, existindo assim uma retro alimentação em prol do ambiente coletivo.

Os executivos discutem sobre clima organizacional há mais de 30 anos, e colocam o bom ambiente organizacional como um fator preponderante para uma produção sem riscos para a empresa. Segundo Morgan (1996), as organizações são concebidas como se fossem organismos vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação de suas várias necessidades.

Dentro do contexto organizacional o clima é de importância fundamental para as atividades executadas pelos colaboradores. O clima organizacional depende do estilo de liderança que o superior imediato exerce sobre seus liderados. Quando se analisa o comportamento dos líderes, seu estilo de liderança, verifica-se que a eficiência e a eficácia da organização e dos seus liderados dependem sempre de uma liderança democrática, cenário que propicia a estabilidade do clima organizacional, quando todos são convidados a se tornar parte do processo decisório da organização.

Chiavenato (2003, p.517) confirma através do quadro, como é importante ter um ambiente estável e como um ambiente instável é ruim para a organização, conforme se pode visualizar no Quadro 2.

Ambiente Estável:	Ambiente Instável:
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade e permanência. • Pouca mudança. • Problemas ambientais rotineiros. • Previsibilidade e certeza. • Rotina e conservação. • Manutenção do status quo. • Reações padronizadas e rotineiras. • Tendência à burocracia. • Lógica do sistema fechado. • Preocupação interna com a organização. • Intra-orientação para a produção. • Ênfase na eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade e variação. • Muita mudança e turbulência. • Problemas ambientais novos. • Imprevisibilidade e incerteza. • Ruptura e transformação. • Inovação e criatividade. • Reações variadas e inovadoras. • Tendência à adhocracia. • Lógica do sistema aberto. • Preocupação externa com o ambiente. • Extra-orientação para o mercado. • Ênfase na eficácia.

QUADRO - O continuum estabilidade-instabilidade ambiental
 Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 517

A questão do contexto organizacional não só está aberta à discussão do clima organizacional, mas, também, da cultura organizacional da empresa. Hoje é papel do líder não só se envolver e restringir-se à cultura local, mas está a par da era da informação, está atento às mudanças sociais, culturais, empresariais do ambiente ao qual a empresa esta inserida. Há uma forma clara de adaptação do líder frente à cultura organizacional da qual ele faz parte direta ou indiretamente. O primeiro problema dessa adaptação é pessoal; o indivíduo está adaptado á cultura local. Para ele é a razão de tudo ser, é o seu modo de vida, o seu jeito de viver e o líder tem que ter todo um *feeling* para poder fazer face a essas situações.

Existe uma colocação chamada “cegueira cultural”; o indivíduo aculturado não enxerga seu comportamento profissional e ético dentro da organização. O líder tem o papel de enxergar os seus pontos positivos e atribuir-lhe sentido dentro da organização, tentando assim

acabar com vícios incorporados em sua personalidade. Drucker (1992, p.125), afirma que existe, de fato, a necessidade de mudar hábitos profundamente arraigados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que cada tipo de liderança difere uma da outra, e cada pessoa é única, vivenciando experiências distintas em suas vidas. Não há uma forma correta de lidar com as pessoas, mas há uma forma correta de liderar, que é a liderança democrática. Para exercer a liderança democrática é necessário ter habilidade e paciência para comandar seus liderados.

Cabe ao líder ver e sentir a melhor maneira de tratar os colaboradores, pois cada indivíduo é diferente do outro. Dos estilos de liderança existentes só o democrático contempla a forma como o colaborador é abordado, identificando métodos que o motivem a exercer suas funções com satisfação e alcançar seus objetivos dentro da organização.

A figura do líder democrático é respeitada e querida pelos seus subordinados, admirado e um exemplo de eficiência e boa conduta frente aos colaboradores, diferentemente dos líderes autocráticos que, muitas vezes, são apenas respeitados externamente.

O líder democrático deixa transparentes seus conhecimentos técnicos e suas habilidades frente as mais diversas situações sem mostrar exibicionismo, para não criar ciúmes e conseqüentes antipatias frente a seu grupo. Todas as virtudes têm que ser empregadas a favor da empresa e dos seus colaboradores, para que também haja um crescimento do líder, principalmente se tratando de um líder com estilo democrático.

A liderança autoritária não é benéfica à organização porque ela gera desconforto para os colaboradores que não têm motivação, compromisso e prazer para cumprir com obrigações laborais. Com isso, os casos de indisciplina são constantes, principalmente pela falta de bom relacionamento entre o líder autocrático e seus colaboradores.

O líder liberal comete excessos e o principal é o excesso de liberdade para os colaboradores; isto é maléfico para a organização e para o controle dos colaboradores. A liberdade que o líder dá aos seus colaboradores em demasia acarreta, também, intrigas e individualismo por parte dos colaboradores.

A liderança democrática busca um relacionamento amigável entre o líder e os seus colaboradores, sabendo cada um de sua participação e responsabilidade dentro da organização, sem liberdade em exagero e com integração geral entre os grupos de trabalho.

Finalizando, constata-se que a liderança democrática é a que melhor se adequa aos contextos organizacionais contemporâneos, sendo utilizada como modelo de liderança há alguns anos em grandes organizações.

An analysis of the leadership organizational styles

Abstract

Leadership has been the target of research aimed at organizational behavior since the thirties. This research conceptualizes and analyzes the styles of leadership in organizations, noting that leadership is essentially equal in all functions of business. It was studied the democratic, autocratic and laissez faire styles. The research has been based on concepts of renowned authors, aiming to identify what leadership style is most appropriate at present within the organizational context. Addressed the definitions of leadership, leader and their main

characteristics. It is a basic research with no practical application, but in order to generate knowledge of universal interests. It was identified that the democratic style is the best leadership one, proving that this is the most appropriate organizational space today.

Keywords: Leadership; Leadership styles; Leader

REFERÊNCIAS

BITTEL, L. R. **Supervisão eficaz**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

BITTENCOURT, F. **Mais uma vez, qual é o melhor estilo de liderança?** Disponível em: <<http://www.conexaomercado.com.br/VerMateria.aspx?id=86>. Acesso em 08/10/2008>.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos Humanos**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FRANCISCO, V. J. **Fundamentos de liderança**. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=4690&org=2. Acessado em 26/10/2008>.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 18 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, M. M. **Conceitos relativos à liderança, consistência entre recomendações da literatura acadêmica e de consultoria**. Taubaté: Universidade de Taubaté, 2004. Disponível em: <www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mba/2004/ge/oliveira_miguelpereira_de.pdf. Acesso em 23/10/2008>.

PADILHA, M. G. **Liderança.** Disponível em:
<www.ppr.gov.br/batebyte/edições/2003/bb132/stagiario.shtml. Acesso em 08/10/2008>.

SALANTINI, R. M. C. **A arte da liderança como uma competência essencial do secretário executivo. Monografia:** Disponível em: <[www.claretianas.br/.../44.pdf&arquivo=Renata Maria_Cardoso _ Santini.pdf](http://www.claretianas.br/.../44.pdf&arquivo=Renata_Maria_Cardoso_Santini.pdf). Acesso em 08/10/2008>.