



# ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA ABORDADOS PELAS LITERATURAS ACADÊMICA E EMPRESARIAL

**CAIO MARCELO LOURENÇO** - caio.ml09@gmail.com  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

**RAQUEL LAZZARINI DOS SANTOS FRANÇO SO** - raquellazzarini@hotmail.com  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

**FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS** - almada@sc.usp.br  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

**MATEUS CECÍLIO GEROLAMO** - gerolamo@sc.usp.br  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

**Área:** 7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

**Sub-Área:** 7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

**Resumo:** O TEMA DA LIDERANÇA ESTÁ PRESENTE ENTRE OS MAIS ESTUDADOS PELA ÁREA DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. TANTO A ACADEMIA QUANTO A ÁREA EMPRESARIAL TÊM BUSCADO IDENTIFICAR OS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA PRESENTES NAS ORGANIZAÇÕES. ENTRETANTO, MESMO SENDO UM TEMA DE DESTAQUE, NOVOS RESULTADOS E QUESTIONAMENTOS RELACIONADOS À MELHOR FORMA DE LIDERAR AINDA CONTINUAM SURGINDO. ALÉM DISSO, NÃO HÁ INDÍCIOS DE MATERIAIS ACADÊMICOS QUE CONTENHAM ANÁLISES COMPARATIVAS ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA PROPOSTOS PELA ACADEMIA E AQUELES ENCONTRADOS NA LITERATURA DESTINADA À ÁREA DE NEGÓCIOS. SENDO ASSIM, O PRESENTE ESTUDO TEM COMO OBJETIVO REALIZAR UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA DESCRITOS NA LITERATURA ACADÊMICA E NA LITERATURA EMPRESARIAL, ANALISANDO ASSIM, SE HÁ COMPATIBILIDADE ENTRE OS ESTILOS ENCONTRADOS. PARA TANTO, FOI REALIZADA UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA A PARTIR DO LEVANTAMENTO DE REFERÊNCIAS TEÓRICAS JÁ ANALISADAS, DE CARÁTER EXPLORATÓRIO QUALITATIVO. FORAM OBSERVADAS SEMELHANÇAS ENTRE O ESTILO TRANSFORMACIONAL COM O CONFIÁVEL E CONSELHEIRO, ENTRE O TRANSACIONAL COM O AGRESSIVO E ALGUNS ELEMENTOS DO COERCIVO E ENTRE O ESTILO SERVIDOR COM OS DE CONSELHEIRO E AGREGADOR. O ESTILO AUTÊNTICO E O DEMOCRÁTICO, POR SUA VEZ, APRESENTAM DETERMINADAS CARACTERÍSTICAS QUE OS APROXIMAM DE OUTROS ESTILOS. CONTUDO, NÃO É POSSÍVEL AFIRMAR SEMELHANÇAS TÃO CLARAS QUANTO NOS DEMAIS.

**Palavras-chaves:** ESTILOS DE LIDERANÇA; LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL; LIDERANÇA TRANSACIONAL; LIDERANÇA SERVIDORA; LIDERANÇA AUTÊNTICA.

## COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN LEADERSHIP STYLES APPROACHED BY ACADEMIC AND BUSINESS LITERATURES

**Abstract:** THE TOPIC OF LEADERSHIP IS PRESENT AMONG THOSE MOST STUDIED BY THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AREA. BOTH ACADEMIA AND BUSINESS HAVE PURSUED TO IDENTIFY THE DIFFERENT LEADERSHIP STYLES PRESENT IN ORGANIZATIONS. HOWEVER, EVEN THOUGH IT IS A HIGHLIGHTED TOPIC, NEW RESULTS AND QUESTIONS RELATED TO THE BEST WAY TO LEAD STILL CONTINUE TO EMERGE. IN ADDITION, THERE IS NO EVIDENCE OF ACADEMIC MATERIALS THAT CONTAIN COMPARATIVE ANALYZES OF LEADERSHIP STYLES PROPOSED BY ACADEMIA AND THOSE FOUND IN THE BUSINESS LITERATURE. THEREFORE, THE PRESENT STUDY AIMS TO CONDUCT A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN LEADERSHIP STYLES DESCRIBED IN THE ACADEMIC LITERATURE AND BUSINESS LITERATURE, AND ANALYZE WHETHER THERE IS COMPATIBILITY BETWEEN THE STYLES FOUND. FOR THAT, A BIBLIOGRAPHICAL RESEARCH WAS CARRIED OUT BASED ON THE THEORETICAL REFERENCES ALREADY ANALYZED, WITH A QUALITATIVE EXPLORATORY CHARACTER. SIMILARITIES WERE OBSERVED BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL STYLE WITH THE PACESETTING AND COACHING, BETWEEN THE TRANSACTIONAL AND THE AUTHORITATIVE, AND SOME COERCIVE ELEMENTS, AND BETWEEN THE SERVER STYLE AND THE COACHING AND AFFILIATIVE STYLES. ON THE OTHER HAND, AUTHENTIC AND DEMOCRATIC STYLES HAVE CERTAIN CHARACTERISTICS THAT BRING THEM CLOSER TO OTHER STYLES. HOWEVER, IT IS NOT POSSIBLE TO AFFIRM SIMILARITIES AS CLEAR AS THE OTHERS.

**Keyword:** LEADERSHIP STYLES; TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP; TRANSACTIONAL LEADERSHIP; SERVANT LEADERSHIP; AUTHENTIC LEADERSHIP.

## **1. Introdução**

Tendo por base estudos que apontam a importância da liderança no comprometimento dos indivíduos em favor do desempenho organizacional, diversos autores têm buscado identificar diferentes estilos de liderança presentes nas organizações (DINH et al., 2014). Com o objetivo de alcançar o melhor desempenho traçado, as empresas passam a adotar estratégias para a implementação de novos tipos de liderança, segundo seu contexto (REGO, 2014).

Segundo Almeida e Faro (2016), o tema da liderança se configura como um dos mais estudados pela área de comportamento organizacional. Contudo, mesmo representando um tema bastante investigado, novos resultados e questionamentos relacionados à melhor forma de liderar continuam surgindo. Fonseca, Porto e Barroso (2012) afirmam que a liderança configura um tema intensamente pesquisado. Entretanto, “ainda há limitada coesão conceitual e empírica nas pesquisas realizadas” (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012, p. 124).

A partir da observação dos estilos de liderança encontrados na literatura destinada ao contexto empresarial e na literatura acadêmica, é possível identificar incompatibilidade de termos empregados aos estilos de liderança. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo realizar uma análise comparativa entre estilos de liderança. A partir de uma revisão de literatura, serão comparados artigos acadêmicos e material empresarial, ou seja, desenvolvido a profissionais da área de negócios. Na bibliografia acadêmica, serão utilizados os estilos de liderança Transformacional, Transacional, Servidora e Autêntica (DINH et al., 2014). Já na literatura empresarial, serão estudados aqueles propostos por Goleman (2000): Coercivo, Confiável, Agregador, Democrático, Agressivo e Conselheiro.

## **2. Revisão Bibliográfica**

Na literatura acadêmica, foram encontrados diversos estilos de liderança. Dinh et al. (2014) elencaram mais de 60 tipos de liderança divididos em 17 categorias. Nesta seção, serão discutidos os estilos: Transformacional, Transacional, Servidor e Autêntico.

### **2.1 Estilos de liderança da literatura acadêmica**

#### **2.1.1 Liderança Transformacional**

Segundo Estevinha (2015), a liderança transformacional possui o potencial de inspirar e incentivar seus seguidores em direção ao entusiasmo, dedicação e compromisso que tornarão a organização mais flexível e adaptativa às transformações exigidas pelas mudanças que a cercam. De acordo com Carvalho Neto et al. (2012), o líder transformacional é aquele que busca proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso e incentiva seu desenvolvimento. Além disso, esse líder procura alinhar as expectativas individuais e

organizacionais de seu seguidor estimulando seu crescimento individual. Os primeiros estudos sobre liderança transformacional identificaram a predominância desse tipo de líder entre os níveis mais altos da organização e, principalmente, entre empresas que necessitavam de líderes preparados para conduzir mudanças.

Na visão de Batista (2015), líderes transformacionais são indivíduos confiáveis e respeitados, que valorizam as necessidades de seus seguidores. Promovem o consenso entre a equipe e desenvolvem em seus membros a habilidade de enxergarem a organização além de seus próprios interesses. Para Carvalho Neto et al. (2012), esses líderes devem apresentar empatia em relação a seus seguidores, ou seja, demonstrar respeito e construir uma relação de confiança com seus liderados.

Bass e Avolio (1997) e Dias e Borges (2015), indicam que o líder transformacional normalmente apresenta as seguintes características descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais características do líder transformacional

<b>Influência idealizada</b>	O líder é visto como um modelo para seus seguidores, além de incentivar o compartilhamento de visões e objetivos comuns para a construção de um forte senso de propósito entre seus liderados.
<b>Motivação inspiradora</b>	Enfatiza a importância dos objetivos e dos níveis de expectativas e proporciona a seus seguidores significado e desafios com o trabalho. Avolio, Waldman e Yammarino (1991) destacam que esse líder é capaz de compartilhar uma nova visão de uma maneira que atraia os liderados.
<b>Estímulo intelectual</b>	O líder desafia seus liderados a pensarem e refletirem na solução de determinados problemas. De acordo com Carvalho Neto et al. (2012), há o aumento do nível de criatividade do liderado, uma vez que este passa a ser guiado a pensar de diferentes maneiras e a conviver com novos elementos.
<b>Consideração individualizada</b>	O líder direciona boa parte de seu tempo ensinando e treinando seus seguidores de forma individualizada. Carvalho Neto et al. (2012) afirmam que o líder delega e oferece críticas construtivas e feedback. O líder conhece bem seus liderados, ouve ativamente suas preocupações e ideias, incentiva a troca de pontos de vista e promove o autodesenvolvimento.

Fonte: próprios autores.

### 2.1.2 Liderança Transacional

Sant'Anna, Campos e Lótfi (2012) afirmam que a teoria da liderança transacional veio a ter grande influência em diversas abordagens desenvolvidas no final do século XX.

“A liderança transacional se localiza em um intercâmbio entre líder e seguidores, com recompensas aos seguidores, por promoverem melhor desempenho na tarefa. A troca pode ser de ordem econômica, política ou psicológica, mas sem ligação duradoura entre as partes” (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012, p.55).

Fonseca, Porto e Barroso (2012, p.129 apud BERGAMINI, 2009) reforçam que, ao buscar atingir os objetivos organizacionais, o líder transacional exerce sua liderança transmitindo claramente a seus seguidores as tarefas a serem executadas e a maneira correta de fazê-lo. Contudo, o líder transacional enxerga seus liderados como indivíduos passivos, estabelecendo uma relação de simples troca por meio de um vínculo mais fraco e passageiro.

De acordo com Oliveira, Possamai e Valentina (2015), o líder transacional busca motivar seus seguidores por meio de promessas e recompensas e corrigindo seus comportamentos com feedbacks, reprovações ou ações disciplinares. A liderança transacional está fortemente relacionada à autoridade burocrática e pode ser expressa de acordo com os aspectos apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais características do líder transacional

<b>Recompensa contingencial</b>	O líder indica a seus seguidores o que deve ser feito e oferece uma recompensa em troca de uma execução satisfatória.
<b>Gerenciamento ativo por exceção</b>	O líder monitora o desempenho dos funcionários e corrige os erros encontrados.
<b>Gerenciamento passivo por exceção</b>	O líder aguarda passivamente por erros cometidos por seus liderados para então corrigi-los por meio de feedbacks negativos ou repreensões.
<b>Laissez-faire</b>	Carvalho Neto et. al (2012) definem que o foco da liderança transacional <i>laissez-faire</i> está em deixar os funcionários se auto liderarem, construindo seus próprios talentos e motivações.

Fonte: próprios autores.

### 2.1.3 Liderança Servidora

De acordo com Greenleaf (2002), uma maneira de seguir a tendência de produzir mais com menos sustentavelmente se dá pelo empoderamento das pessoas. Isso acontece por meio de culturas que favorecem a confiança e que são construídas por líderes servidores.

Segundo Almeida e Faro (2016), a liderança servidora corresponde ao líder que é visto como um servo que se dedica aos liderados. Russell e Stone (2002) afirmam que a liderança servidora é expressa quando líderes assumem a posição de servos em seus relacionamentos com aqueles que estão sob seu comando. O líder servidor é aquele que proporciona crescimento pessoal, autoconsciência e identificação, além de incorporar na organização conceitos de visão compartilhada, emancipação, formação de equipes, gestão participativa e valorização do ato de servir.

Ainda de acordo com Almeida e Faro (2016), o termo liderança servidora no contexto organizacional refere-se à ideia de abnegação e dedicação, ou seja, o líder apresenta um comportamento altruísta em prol daqueles que atuam na organização. Como afirma Spears (2010), trata-se de uma abordagem de liderança em que há senso de comunidade e compartilhamento das tomadas de decisão.

Liden et al. (2008) elencam nove componentes que representam os principais atributos de um líder servidor, conforme indicado no Quadro 3.

Quadro 3 – Principais características do líder servidor

<b>Empatia</b>	O líder procura entender e simpatizar com os interesses dos liderados.
<b>Criação de valor para a comunidade</b>	O líder servidor busca criar relações saudáveis entre a organização e a sociedade.
<b>Habilidades conceituais</b>	Possui conhecimento da organização e das tarefas a serem realizadas, auxiliando em sua execução.
<b>Empoderamento</b>	Encoraja seus subordinados na identificação e solução de problemas, além de determinar prazos e processos.

<b>Comprometimento com o crescimento dos liderados</b>	O líder se mostra profundamente comprometido com o crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo.
<b>Subordinados em primeiro lugar</b>	Utiliza ações e palavras para enfatizar que as necessidades de seus subordinados são prioridade de sua gestão.
<b>Comportamento ético</b>	Interage abertamente, justamente e honestamente com subordinados.
<b>Ênfase nos relacionamentos</b>	Esforça-se para conhecer, compreender e apoiar seus liderados, construindo relacionamentos de longo prazo.
<b>Espírito de doação</b>	O líder é marcado por servir aos outros, mesmo quando é necessário se sacrificar para isso.

Fonte: próprios autores.

### 2.1.4 Liderança Autêntica

Esper e Cunha (2015) afirmam que o líder que assume o estilo de liderança autêntica se propõe a construir um ambiente organizacional autêntico, buscando estabelecer relações mais transparentes e éticas com seus seguidores.

A postura exigida para um líder autêntico deve priorizar aspectos como “confiança, esperança, otimismo, resiliência, honestidade, justiça e significação” (CUNHA et al., 2014, p.7) Não basta ao líder parecer ético, ele deve demonstrar de forma autêntica em seu comportamento de liderança.

O líder autêntico se caracteriza por sua transparência e integridade, agindo segundo seus valores, crenças e opiniões. Trata-se de um indivíduo visto por seus liderados como uma referência de caráter, e que lhes proporciona um clima ético positivo e de comprometimento e responsabilidade com o atingimento de metas e objetivos (REGO, 2014).

Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009), quatro são os componentes desse estilo de liderança: processos balanceados, perspectiva moral internalizada, transparência em relacionamentos e autoconsciência. Esses componentes estão descritos no Quadro 4.

Quadro 4 – Principais características do líder autêntico

<b>Processos balanceados</b>	Análise objetiva de dados antes das tomadas de decisão.
<b>Perspectiva moral internalizada</b>	O líder é guiado por padrões morais internos que serão expostos na conduta diária.
<b>Transparência em relacionamentos</b>	Grande abertura para o compartilhamento de informações e emoções de forma coerente.
<b>Autoconsciência</b>	O líder apresenta consciência sobre possíveis forças e fraquezas tanto próprias como de seus companheiros.

Fonte: próprios autores.

Com base na análise comparativa, é possível afirmar que há características em comum entre os estilos de liderança acadêmicos. O Quadro 5 apresenta uma síntese da principal característica de cada um deles.

Quadro 5 – Síntese dos estilos de liderança acadêmicos

Estilo	Transformacional	Transacional	Servidor	Autêntico
<b>Principal característica</b>	Desenvolvimento por meio do compartilhamento de visão de futuro.	Foco na execução de tarefas.	Pessoas em primeiro lugar.	Comportamento ético.

Fonte: próprios autores.

## 2.2 Estilos de liderança da literatura empresarial

Para este trabalho, foram estudados os estilos propostos por Goleman (2000): Coercivo, Confiável, Agregador, Democrático, Agressivo e Conselheiro.

### **2.2.1 Líder Coercivo**

Segundo Goleman (2000), o líder que assume o estilo coercivo apresenta uma postura de alta rigidez em relação a seus subordinados. Trata-se de um estilo de liderança considerado como o menos eficaz em muitas situações. Deve-se isso ao fato de que não há abertura e incentivo a construção de novas ideias, além de não promover o compartilhamento de um senso de responsabilidade entre os membros do grupo. Contudo, Goleman (2000) afirma que esse estilo pode ser importante em determinadas situações, se praticado com cautela. Por exemplo, em casos de mudanças drásticas ou em momentos de crise, há a necessidade de comportamentos mais incisivos e enérgicos.

### **2.2.2 Líder Confiável**

Goleman (2000) indica que o estilo de liderança confiável pode ser considerado o mais eficaz entre aqueles por ele apontados. As características desse estilo envolvem motivação por meio do esclarecimento das tarefas a serem executadas e sua importância para o alcance de uma visão compartilhada por todos. Os líderes confiáveis oferecem a seus liderados a liberdade necessária para inovarem em suas ideias e a oportunidade de assumirem riscos e aprenderem com suas próprias experiências, aumentando assim, o senso de responsabilidade de todos os membros da equipe.

### **2.2.3 Líder Agregador**

O líder agregador é aquele que busca construir um relacionamento harmônico por meio da construção de fortes laços emocionais, os quais proporcionam maior lealdade por parte de seus liderados. Trata-se de um líder que incentiva a inovação, mediante o compartilhamento de ideias, inspirações e amplo feedback positivo (GOLEMAN, 2000). Esse estilo pode representar uma boa abordagem quando há a necessidade de criação de um ambiente de harmonia entre seus liderados, aumentando o moral, melhorando a comunicação e recuperando a confiança perdida.

### **2.2.4 Líder Democrático**

O líder democrático assume um comportamento de incentivo a participação, criando um ambiente de confiança, respeito e compromisso. Esse líder conduz à elevada flexibilidade e responsabilidade, além de permitir que os liderados construam seus próprios objetivos e

padrões, tornando-os realistas a respeito do que é possível ser executado (GOLEMAN, 2000). Em contrapartida, o estilo democrático apresenta desvantagens, entre elas a dificuldade de estabelecer um consenso entre todos os envolvidos em uma decisão, uma vez que há elevado grau de participação e argumentação.

### 2.2.5 Líder Agressivo

De acordo com Goleman (2000), o estilo de liderança agressivo é praticado por aquele que estabelece altos padrões de desempenho e utiliza suas próprias realizações como um exemplo a ser seguido. Os membros da equipe são altamente exigidos e possuem espaço para demonstrarem seu trabalho. Contudo, aqueles que não corresponderem às expectativas estabelecidas pelo líder são prontamente substituídos. Apesar de apresentar desvantagens, o estilo agressivo pode ser considerado positivo quando há funcionários automotivados, altamente competentes e necessitam de pouca direção ou coordenação. Em equipes com tais características, um líder agressivo é capaz de obter trabalhos prontos no tempo determinado ou até mesmo antes do prazo (GOLEMAN, 2000).

### 2.2.6 Líder Conselheiro

Goleman (2000) finaliza seus estilos de liderança apresentando o líder conselheiro. Segundo o autor, trata-se do estilo menos frequente encontrado em suas pesquisas. As principais características desse líder envolvem a identificação das forças e fraquezas de seus liderados e o encorajamento na criação de planos a longo prazo em conformidade com as aspirações pessoais e de carreira de cada indivíduo. O autor ressalta que há um paradoxo no efeito gerado pela atuação do líder conselheiro, uma vez que mesmo aceitando falhas no curto prazo ao priorizar o desenvolvimento de seus liderados, o desempenho a longo prazo apresentado por sua equipe mostra-se favorável à organização.

No Quadro 6, sintetizam-se os estilos propostos por Goleman (2000).

Quadro 6 – Principais características dos estilos de Goleman (2000)

	<b>Coercivo</b>	<b>Confiável</b>	<b>Agregador</b>	<b>Democrático</b>	<b>Agressivo</b>	<b>Conselheiro</b>
<b>Modos de ação</b>	Exige imediata obediência.	Mobiliza pessoas rumo a uma visão.	Cria harmonia e constrói laços.	Busca consenso por meio da participação.	Estabelece altos padrões de desempenho.	Desenvolve pessoas para o futuro.
<b>Discurso padrão</b>	“Faça o que digo”.	“Venha comigo”.	“As pessoas vêm primeiro”.	“O que você pensa?”.	“Faça como eu faço, agora”.	“Tente isto”.
<b>Características principais</b>	Conduz à execução, iniciativa e autocontrole.	Autoconfiança, empatia e mudança estimulante.	Empatia, construção de relacionamentos e comunicação.	Colaboração, liderança de equipe e comunicação.	Consciência, conduz à execução e iniciativa.	Desenvolvimento, empatia e autoconsciência.
<b>Situações favoráveis</b>	Momentos de crise.	Necessidade de nova visão ou clara direção.	Rupturas ou fases estressantes.	Necessidade de consolidação ou consenso.	Necessidade de alto desempenho.	Desenvolvimento de força a longo prazo.



Fonte: Adaptado de Goleman (2000, p.15).

### 3. Metodologia

Desenvolveu-se neste artigo uma pesquisa bibliográfica a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, de caráter exploratório qualitativo (GERHARDT; SILVEIRA 2009).

Com base nos procedimentos de pesquisa bibliográfica propostos por Gil (2002), realizou-se uma metodologia de pesquisa composta pelas seguintes etapas: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto; e redação do texto.

O presente trabalho aborda o tema de Liderança com foco nos estilos Transformacional, Transacional, Servidor, Autêntico e Carismático e nos seis tipos apresentados por Goleman (2000). Segundo Almeida e Faro (2016), as definições de liderança encontradas na literatura apresentam arbitrariedade pelo fato de estarem relacionadas a abordagens que podem possuir controvérsias. Com o objetivo de minimizar confusões e divergências trazidas na literatura em relação a essas abordagens, o presente artigo traz um levantamento dos principais tipos de liderança encontrados na literatura e as relações e semelhanças existentes entre eles.

Durante o levantamento bibliográfico preliminar, foi realizada uma pesquisa por artigos em base dados e portais de periódicos, sendo eles: *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo*, *ScienceDirect* e *Google Scholar*.

Formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Os estilos de liderança apresentados pela área de negócios são equivalentes aos estilos tratados por materiais acadêmicos?

A partir da formulação do problema de pesquisa, foi criada uma estrutura para o artigo, sendo este composto por: descrição dos estilos de liderança abordados; apresentação da metodologia utilizada; resultados dos estudos comparativos entre os estilos; e conclusões apresentando argumentos finais, restrições de pesquisa e possíveis futuras abordagens.

Após a elaboração do plano provisório de assunto, iniciou-se a busca e identificação das fontes bibliográficas adequadas ao desenvolvimento da pesquisa. Foram pesquisados livros, teses e dissertações, obras de referência e periódicos.

Posteriormente, realizou-se a leitura e fichamento do material, com o objetivo de identificar, selecionar, analisar e comparar os dados encontrados. Por fim, organizaram-se as ideias a partir do material fichado, a fim de realizar a construção lógica do trabalho.

#### 4. Resultados e discussões

Nesta seção, serão discutidos os relacionamentos encontrados entre os estilos da literatura acadêmica e da empresarial apresentados na revisão realizada neste estudo. Com exceção do estilo democrático, todos os outros apresentaram correspondências entre as áreas.

##### 4.1 Líder transformacional versus Líder confiável e conselheiro

Liderança transformacional é aquela que consegue estimular intelectualmente seus subordinados por meio de uma visão de futuro compartilhada (KIRKMAN et al., 2009). Esses líderes conseguem ir além das relações de troca, motivando os membros para alcançar objetivos maiores do que eles pensavam ser possível (ARNOLD et al., 2007). Assim como o líder transformacional, o confiável busca mobilizar os liderados em direção a uma visão. Isso se dá por meio do compartilhamento da estratégia da organização e da liberdade de ação para que os liderados desenvolvam seus próprios meios de trabalho (GOLEMAN, 2000).

Segundo Bass (1990), a liderança transformacional possui quatro características essenciais. A primeira é o carisma, em que o líder consegue estimular visão e senso de missão em sua equipe. Esse estilo de liderança promove inspiração em seus liderados, conseguindo comunicar altas expectativas e importantes propósitos de maneira simples. Ele consegue estimular intelectualmente sua equipe, proporcionando a solução cuidadosa de problemas. Por fim, esse líder considera cada membro individualmente, dando conselhos e atenção pessoal.

De maneira análoga, Goleman (2000) afirma que o líder conselheiro oferece aos seus liderados tarefas desafiadoras estimulando-os intelectualmente, além de demonstrar interesse no desenvolvimento pessoal e profissional de cada indivíduo. Em outras palavras, ele considera individualmente as aspirações particulares e de carreira dos membros de sua equipe, buscando assim, delegar atividades que proporcionem crescimento a longo prazo.

##### 4.2 Líder transacional versus Líder agressivo e coercivo

Liderança transacional faz parte do mesmo arcabouço teórico do estilo transformacional. Essa liderança faz um contraponto ao estilo anterior. Sua principal característica está baseada em uma relação de troca, na qual o líder é claro sobre o que espera dos membros de sua equipe (PIETERSE et al., 2010).

Na liderança transacional, a característica central é a relação de troca estabelecida entre líderes e subordinados. Nesse sentido, o líder transacional esclarece os objetivos que devem ser alcançados e enfatiza que a realização bem-sucedida dessas metas implicará em recompensas, enquanto que a não conformidade com os alvos implicará em punições. Na

liderança agressiva, tem-se essa mesma abordagem, uma vez que aqueles que não alcançam os objetivos determinados, ou seja, que não apresentam desempenho satisfatório, são substituídos por indivíduos que possam fazê-lo (GOLEMAN, 2000).

Segundo Bass (1990), a liderança transacional possui quatro características fundamentais: recompensa, gestão pela exceção (ativa e passiva) e *laissez-faire*. Como dito, esse estilo é baseado em um contrato de trocas de recompensa de acordo com o esforço, portanto essa é sua principal característica. A gestão pela exceção é feita de maneira ativa quando o líder procura por desvios nas regras e padrões, tomando ações corretivas. E de maneira passiva quando intervém apenas quando os padrões não são alcançados. Os líderes desse estilo comumente abdicam de certas responsabilidades e evitam tomar decisões.

O líder agressivo está intimamente ligado ao gerenciamento ativo por exceção, já que “com rapidez ele aponta, com exatidão, os desempenhos medíocres e exige mais dessas pessoas” (GOLEMAN, 2000, p. 24).

Segundo Tziner et al. (2011), o foco da liderança transacional está no esclarecimento do papel dos funcionários e no cumprimento de tarefas por meio do levantamento de metas. Trata-se de uma relação de poder baseada na autoridade do líder. São estabelecidos padrões de desempenho extremamente altos, o que aproxima o líder transacional ao estilo coercivo, já que este se caracteriza por atuar de forma imperativa em relação a seus subordinados.

### **4.3 Líder servidor versus Líder conselheiro e agregador**

A principal característica do líder servidor é ir além do interesse próprio. Ele ajuda os membros de sua equipe a crescerem, possui forte compromisso com auxiliar seus subordinados e, por isso, são fortemente apoiados por eles, pois são vistos como comprometidos e confiáveis (VAN DIERENDONCK, 2011). Do mesmo modo, o líder conselheiro demonstra comprometimento com o desenvolvimento a longo prazo dos membros de sua equipe. Assim como na liderança servidora, prevalece nesse estilo o trabalho de ensinar pessoas e ajudá-las a crescer (GOLEMAN, 2000).

Liden et al., (2008) identificaram nove dimensões do líder servidor: empatia emocional, criam valor para a comunidade, possuem habilidades conceituais, empoderamento de subordinados, auxiliam subordinados a crescerem e terem sucesso, colocam os subordinados em primeiro lugar, agem eticamente, dão ênfase aos relacionamentos, e são marcados por servir os outros, mesmo quando é necessário se sacrificar para isso.

A mesma ênfase que é dada ao empoderamento de subordinados pelo líder servidor, é aplicada também pelo líder agregador. Goleman (2000, p.19) afirma que esses líderes “dão às

peçoas a liberdade de fazer seu trabalho da forma que elas pensam ser a mais eficaz”. Além disso, a valorização dos relacionamentos também pode ser encontrada na liderança agregadora. O líder agregador “controla por meio da construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem denominada intensa lealdade. O estilo também tem um efeito acentuadamente positivo na comunicação” (GOLEMAN, 2000, p.19).

#### 4.4 Líder autêntico

Líderes autênticos são aqueles que agem em sintonia com suas crenças, assim, eles são capazes de gerar confiança e desenvolver relações genuínas com outros (GEORGE et al. 2007). Esses líderes possuem um padrão de comportamento que é capaz de promover tanto capacidades psicológicas quanto um clima ético (WALUMBWA et al., 2008).

Com base no estudo de Avolio, Walumbwa e Weber (2009), há na liderança autêntica uma abertura a relacionamentos por meio do compartilhamento de informações e emoções, aproximando-a ao estilo agregador. Ainda afirmam que a autoconsciência do líder autêntico permite que haja consciência das forças e fraquezas tanto próprias quanto de seus liderados. Dessa forma, encontra-se semelhança com a liderança conselheira, por haver também incentivo a identificação de forças e fraquezas a fim de desenvolver seus subordinados.

Apesar das relações encontradas, é possível observar que as características apresentadas pela liderança agregadora e conselheira estão mais ligadas a aspectos secundários da liderança autêntica, uma vez que sua característica fundamental está ligada à ética no ambiente de trabalho. Sendo assim, não se pode afirmar com exatidão se há realmente semelhanças diretas entre os estilos citados.

No Quadro 7, relacionam-se os estilos de liderança acadêmicos e empresariais.

Quadro 7 – Relacionamentos entre estilos de liderança acadêmicos e empresariais

<b>Estilos Acadêmicos</b>	<b>Estilos empresariais</b>	<b>Relacionamentos</b>
Líder Transformacional	Líder Confiável	Compartilhamento de uma visão de futuro.
	Líder Conselheiro	Desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe.
Líder Transacional	Líder Agressivo	Punição para desempenhos insatisfatórios em tarefas determinadas.
	Líder Coercivo	Relação de poder com base na autoridade do líder.
Líder Servidor	Líder Conselheiro	Foco em ensinar pessoas e ajudá-las a crescer.
	Líder Agregador	Valorização dos relacionamentos entre os membros da equipe.
Líder Autêntico	–	Não há relação direta entre sua característica central e a literatura empresarial.
–	Líder Democrático	Não há relação direta entre sua característica central e a academia

Fonte: próprios autores.

## 5. Considerações finais

Neste artigo, discutimos a relação existente entre alguns estilos de liderança presentes na literatura acadêmica (transformacional, transacional, servidor e autêntico) e na empresarial, em especial, aqueles apresentados por Goleman (2000).

Foram observadas semelhanças entre o estilo transformacional com o confiável e conselheiro, entre o transacional com o agressivo e alguns elementos do coercivo e entre o estilo servidor com os de conselheiro e agregador. O estilo autêntico, por sua vez, apresenta determinadas características que o aproximam dos tipos agregador e conselheiro. Contudo, não é possível afirmar semelhanças tão claras quanto nos demais. Em relação ao democrático, não foram identificadas semelhanças que proporcionassem argumentos relevantes.

Pode-se observar, portanto, que há compatibilidade entre a literatura acadêmica e de negócios no que se refere a identificar diferentes estilos de liderança que podem ser adotados em uma organização. Dessa forma, esta pesquisa contribui para aproximar as teorias desenvolvidas dentro das universidades à realidade de líderes empresariais e traz um alinhamento entre diferentes abordagens para um mesmo tema.

Além disso, conclui-se que o líder atua de diversas maneiras de acordo com as necessidades do ambiente. Diferentes papéis e estilos de liderança podem ser adotados e aplicados por um mesmo indivíduo, segundo a urgência de cada situação.

Como a maioria dos estudos acadêmicos, esta pesquisa também sofre com certas limitações. Conforme apresentado por Dinh et al. (2014), há mais de 60 estilos de liderança documentados na literatura acadêmica. Entretanto, somente quatro deles foram discutidos neste artigo. Ainda que os estilos escolhidos estejam entre os mais citados, eles não representam a totalidade de teoria desenvolvida na área.

Há, portanto, muito a ser explicado, descoberto, desenvolvido e experimentado. Como sugestão de pesquisas futuras, propõe-se a expansão deste estudo abordando estilos que não foram explorados nesta pesquisa.

**Os autores agradecem o apoio da CAPES e do CNPq.**

### Referências

- ALMEIDA, S. P.; FARO, A. Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire (Escala de Liderança Servidora). *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 3, p. 285-297, 2016.
- ARNOLD, K. A.; TURNER, N.; BARLING, J.; KELLOWAY, E. K.; MCKEE, M. C. Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, v. 12, n. 3, p. 193, 2007.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, v. 60, p. 421-449, 2009.

- AVOLIO, B.; WALDMAN, D.; YAMMARINO, F. Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. UK, v. 25, n. 4, p. 9-16, 1991.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Full-Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1997.
- BATISTA, N. P. D. O. *Estilos de liderança e satisfação no trabalho dos liderados em associação com desempenho e comunicação: um estudo em uma entidade de fins não econômicos, instituída por iniciativa de uma federação de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, 2015.
- CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; MOTA SANTOS, C. M.; SIMÃO LIMA, G. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 32, 2012.
- CUNHA, C. J. C. de A.; GÜNTHER H. F.; VICENTINI, L. C.; ESPER, A. Liderança Autêntica: Um Estudo Bibliométrico. *Espacios*, Caracas, v. 36, n. 1, p.7-7, 3 dez. 2015.
- DINH, J. E.; LORD, R. G.; GARDNER, W. L.; MEUSER, J. D.; LIDEN, R. C.; HU, J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 36-62, 2014.
- ESPER, A. J. F.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 5, n. 2, p.60-72, 2015.
- ESTEVINHA, P. A. S. *Influência da liderança transformacional e da cultura organizacional na confiança organizacional*. Logrono: Universidad de La Rioja, 2015.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 3, 2012.
- GEORGE, B.; SIMS, P.; MCLEAN, A. N.; MAYER, D. Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, v. 85, n. 2, p. 129, 2007.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2009.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLEMAN, D. Leadership that gets results. *Harvard business review*, v. 78, n. 2, p. 4-17, 2000.
- GREENLEAF, R. K. *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power*. New Jersey: Paulist Press, 2002.
- JORGE DIAS, M. A. M.; GUIMARÃES E BORGES, R. S. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 21, n. 1, 2015.
- KIRKMAN, B. L.; CHEN, G.; FARH, J. L.; CHEN, Z. X.; LOWE, K. B. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 4, p. 744-764, 2009.
- LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; ZHAO, H.; HENDERSON, D. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, v. 19, n. 2, p. 161-177, 2008.
- OLIVEIRA, M. A.; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L. V. O. D. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. *Production*, v. 25, n. 2, p. 379-390, 2015.
- PIETERSE, A. N.; VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M.; STAM, D. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, n. 4, p. 609-623, 2010.
- REGO, P. J. R. *Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional: O papel mediador do Capital Psicológico Positivo*. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2014.
- RUSSELL, R. F.; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002.
- SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 6, 2012.
- SPEARS, L. C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, v. 1, n. 1, p. 25-30, 2010.

TZINER, A. KAUFMANN, R. VASILIU, C. TORDERA, N. Organizational perceptions, leadership and performance in work settings. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, v. 27, n. 3, p. 205, 2011.

VAN DIERENDONCK, D. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011.

WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNING, T. S.; PETERSON, S. J. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008.