Claretiano Rede de Ensino

Kauê Vinícius Gatti

**Portifólio Ciclos 4 e 5**

**Desenvolvimento Profissional e Empreendedor**

Estilos de Liderança

**05 / 06 / 2025**

**Rio Claro, São Paulo**

**Introdução**

A liderança desempenha um papel central no funcionamento das organizações, influenciando diretamente a motivação, o desempenho e o comportamento das equipes. Mais do que uma posição formal de autoridade, liderar implica a capacidade de influenciar pessoas em direção a objetivos comuns. No Capítulo 12 do livro *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*, Robbins, Judge e Sobral (2010) exploram diferentes abordagens teóricas sobre liderança, destacando como essas concepções se articulam às práticas organizacionais e aos desafios específicos do contexto brasileiro. O presente trabalho tem como objetivo discutir os principais estilos de liderança abordados pelos autores, refletindo sobre suas implicações teóricas e práticas na dinâmica das organizações.

**Desenvolvimento**

As concepções sobre liderança evoluíram significativamente ao longo do tempo. Inicialmente, predominavam as chamadas teorias dos traços, que buscavam identificar características pessoais associadas a líderes eficazes. Essa abordagem parte do pressuposto de que certos indivíduos possuem atributos inatos — como inteligência, assertividade e carisma — que os tornam mais aptos a exercer a liderança. Embora essa perspectiva tenha contribuído para a compreensão inicial do fenômeno, ela mostrou-se limitada por não considerar as variações contextuais e por não oferecer critérios claros para prever o sucesso de um líder em diferentes situações (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

Em contrapartida, as teorias comportamentais deslocaram o foco para as ações dos líderes. Pesquisas realizadas nas universidades de Ohio e Michigan identificaram dois padrões centrais de comportamento: um voltado para a estruturação das tarefas e outro para a consideração com os membros da equipe. A liderança eficaz, nessa perspectiva, estaria associada à capacidade de equilibrar ambos os estilos, promovendo tanto o alcance de metas quanto a satisfação dos liderados. Essa abordagem trouxe contribuições importantes, mas também foi criticada por sua insuficiência em explicar por que certos comportamentos são eficazes em alguns contextos e não em outros.

Esse limite foi enfrentado pelas teorias contingenciais, que consideram que a eficácia da liderança depende da adequação entre o estilo do líder e as características da situação. Entre essas teorias, destaca-se o modelo de Hersey e Blanchard, que propõe que o comportamento do líder deve variar conforme o grau de maturidade e competência dos subordinados. Assim, estilos mais diretivos seriam apropriados para equipes menos experientes, enquanto estilos mais delegadores seriam adequados para equipes autônomas e capacitadas.

Outro avanço importante no campo da liderança foi a distinção entre liderança transacional e transformacional. A liderança transacional baseia-se na troca entre líder e liderado, por meio de recompensas e sanções associadas ao desempenho. Já a liderança transformacional se caracteriza por uma relação mais inspiradora e visionária, na qual o líder estimula os membros da equipe a superar seus próprios interesses em prol de metas coletivas. Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que líderes transformacionais tendem a gerar maior comprometimento e inovação, sendo particularmente relevantes em contextos de mudança organizacional.

Também merece destaque a Teoria da Troca Líder-Membro (LMX), que rompe com a ideia de que os líderes se relacionam de forma uniforme com todos os subordinados. Essa teoria propõe que os líderes desenvolvem diferentes níveis de relacionamento com os membros da equipe, formando um "grupo interno", com maior confiança e proximidade, e um "grupo externo", com relações mais formais. Essa diferenciação pode impactar diretamente o clima organizacional e a percepção de justiça interna.

Por fim, os autores ressaltam a importância da inteligência emocional na prática da liderança. A habilidade de perceber, compreender e gerenciar emoções — tanto próprias quanto alheias — torna-se uma competência estratégica para a atuação dos líderes, sobretudo em ambientes complexos e sujeitos a tensões interpessoais. Líderes emocionalmente inteligentes são mais capazes de promover coesão, reduzir conflitos e tomar decisões mais equilibradas.

**Conclusão**

A abordagem dos estilos de liderança apresentada por Robbins, Judge e Sobral (2010) oferece um panorama abrangente sobre as múltiplas dimensões envolvidas no exercício da liderança organizacional. Ao transitar por diferentes teorias — dos traços aos modelos transformacionais —, os autores evidenciam que liderar não é uma prática rígida, mas sim um processo adaptativo, fortemente condicionado pelo contexto, pelas relações interpessoais e pelas características das equipes. No ambiente organizacional brasileiro, com suas particularidades sociais, culturais e institucionais, compreender essas abordagens é fundamental para a formação de líderes mais conscientes, estratégicos e capazes de promover mudanças significativas. Dessa forma, o estudo da liderança transcende o interesse técnico, assumindo uma importância decisiva para a construção de organizações mais eficazes e humanas.

**Referências**

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Cap. 12.