



OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SUAS INTER-RELAÇÕES COM OS TIPOS DE PODER

Rodrigo Antônio Silveira dos Santos (UFSC)
rsilveira01@gmail.com

Cristiano José Castro de Almeida Cunha (UFSC)
cunha@deps.ufsc.br

Rudimar Antunes da Rocha (UFSC)
rrudimar@hotmail.com

Samir Mahfuz Boustany (ULBRA)
samirmb@terra.com.br

Jacita Manfio da Rocha (UFSC)
jacitam@hotmail.com

O presente artigo apresenta uma revisão da literatura especializada que trata das variáveis relacionais liderança e poder. Com um foco interpretativo dos estilos de lideranças apregoados em diferentes correntes do pensamento da teoria das organizações, foi possível confrontar os pontos comuns dos diversos estilos de liderança aos tipos de poder conhecidos. Sinaliza ainda para as vertentes da liderança organizacional, contemplando os fatores inerentes a influência relacional e autoridade, quer em relação aos estilos de liderança quer em relação aos tipos de poder. O eixo do estudo foi à taxonomia defendida por French e Raven (1959). Destaca-se os estilos de liderança, através das teorias com foco no líder, no contexto, na interação líder e liderado e na mudança. Com fecho do estudo apresenta-se um quadro que possibilita ao leitor ler e comparar as inter-relações das abordagens e teorias das variáveis supramencionadas. Conclui-se que o estudo dessas variáveis no cenário mutante e renovado como o que se apresenta neste novo milênio, com formas diferentes de relacionamento entre líder e liderado requer um acompanhamento das reações advindas dos procedimentos relacionais cada vez mais virtuais na esfera produtiva.

Palavras-chaves: Estilos de liderança; Teorias de liderança; Tipos de poder.

Introdução

O interesse pelo estudo da **liderança** só tem crescido no mundo acadêmico e empresarial. Por ser um fenômeno relacional existente dentro de um universo de interesses e conquistas, a liderança passou a ser uma questão de ordem organizacional, isto é, “o processo no qual um indivíduo exerce influência sobre um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum” (Northouse, 2004, p. 03). Da mesma forma, desde o lançamento do livro “O Príncipe” de *Nicoló di Bernardo dei Machiavelli* que a expressão **poder** está ligado ao cenário empresarial. Por estas razões o presente artigo descreve as principais correntes de pensamento que abordam o tema, por se entender também que desta forma se possa estar instigando a continuação dos debates inerentes a esses fenômenos relacionais.

A influência, o poder e a autoridade

Não se deve falar sobre liderança sem mencionar o termo influência. Para Northouse (2004, p.03), “a influência é a condição *sine qua non* da liderança. Sem influência, a liderança simplesmente não existe”. Nas palavras de Yukl (1998, p. 176) “influência significa o efeito exercido por uma parte (agente) sobre outra (alvo), sendo que este efeito pode ocorrer sobre pessoas, coisas ou eventos. No caso de ser exercido sobre pessoas, a influência incide sobre atitudes, percepções, comportamentos ou uma combinação destes fatores”.

Deve-se destacar que as tentativas de influência que um “agente” deseja exercer sobre um “alvo” tem forte relação com os resultados que esta influência pretende atingir. Isto quer dizer que a influência é sempre motivada por uma intenção prévia, mesmo que de forma inconsciente. Entretanto, nem sempre os resultados de uma tentativa de influência vão ao encontro das intenções do “agente” (YUKL, 1998). Razão pela qual, uma tentativa de influência pode resultar em três situações distintas, quais sejam:

- a. Compromisso: o “alvo” concorda totalmente com as intenções do “agente” e realiza grandes esforços para atender satisfatoriamente aos seus pedidos. Existe influência no comportamento e nas atitudes do “alvo”;
- b. Obediência: o “alvo” deseja realizar as solicitações do “agente”, fazendo-o com indiferença e se envolvendo o mínimo possível. Existe influência apenas no comportamento do “alvo”, e não em suas atitudes;
- c. Resistência: o “alvo” se opõe às propostas do “agente”, evitando realizá-las. A tentativa de influência não obtém sucesso.

Outra definição que tem estreita relação com a prática da liderança vem a ser o conceito de poder. Este conceito se refere à capacidade do “agente” para influenciar o “alvo”. Desta forma, Yukl (1998, p.177) define poder como sendo “o potencial que uma pessoa possui para influenciar as atitudes e comportamentos de outra(s) pessoa(s)”. Neste sentido, a existência de poder está condicionada à existência de influência, sendo que quanto maior for o potencial de influência de uma pessoa, maior será o poder que ela acumula.

O tripé da liderança requer também a compreensão do conceito de autoridade. Heifetz (1994) advoga que a autoridade significa “poder conferido”. Isto quer dizer que uma pessoa com autoridade possui algum tipo de poder que lhe foi concedido. A autoridade é um fenômeno situacional que está condicionado à existência de poder.

Tipos e fontes de poder

A maioria dos estudos cria distinção entre diferentes tipos de poder, sendo que cada tipo é resultante de fontes específicas de origem do poder. Neste sentido, uma das taxonomias mais conhecidas sobre poder foi apresentada por French e Raven (1959). Para estes autores, existem cinco tipos distintos de poder, quais sejam: o poder de recompensa, o coercivo, o legítimo, o de especialista e o referencial. Esses tipos de poder não são excludentes.

O poder de recompensa é aquele que cria potencial de influência de uma pessoa sobre outra a partir do controle de prêmios. Isto é, o comportamento do “alvo” é influenciado quando o “agente” passa a oferecê-lo algum tipo de recompensa. Por outro lado, a influência decorrente do poder coercivo resulta do controle de punições por parte do “agente” sobre o “alvo”. A partir do momento que se passa a mencionar o poder legítimo, deve-se ter em mente que o “alvo” aceita a influência porque acredita que o “agente” tem o direito de exercer tal influência, além de o “alvo” possuir a obrigação de consentir a ela. Em contrapartida, o poder de especialista diz respeito à influência que uma pessoa com grande conhecimento exerce sobre outra, sendo que o “alvo” obedece ao “agente” porque acredita que o “agente” possui o conhecimento necessário para determinar o melhor caminho a seguir. Já o poder referencial é aquele que resulta em uma ação do “alvo” por admirar e se identificar com o “agente” (FRENCH e RAVEN, 1959).

Outro importante estudo sobre o poder foi apresentado por Yukl e Falbe (1991). Neste trabalho, os autores identificam três tipos de poder, separados de acordo com as fontes que originam o potencial de influência de uma pessoa sobre outra, quais sejam: o poder de posição, poder pessoal e poder político. O poder de posição é aquele decorrente de autoridade formal decorrente de posições hierárquicas, das recompensas, das punições, da informação e do ambiente organizacional. O poder pessoal, por sua vez, decorre de características individuais que originam a influência em favor de uma pessoa, a exemplo de conhecimento, lealdade, amizade e carisma. Já o poder político é consequência do controle sobre processos de decisão organizacional, institucionalização de ações e escolhas políticas.

Assim, a identificação dos tipos e fontes de poder é de grande importância nos estudos sobre liderança e estilos de liderança. De acordo com Yukl (1998), a essência da liderança é a influência do líder sobre seus seguidores. Entretanto, o processo de influência entre líder e seguidores não é unidirecional. Isto porque, deve-se ter em mente que os líderes influenciam os seguidores da mesma forma que podem ser influenciados. Por essa razão, “o conceito de poder é intimamente relacionado com o processo de liderança, exatamente porque é parte do processo, uma vez que o poder é a capacidade ou potencial de influência” (NORTHHOUSE, 2004).

Diante do exposto, fica claro que parte do trabalho de liderança resulta da utilização dos diferentes tipos de poder comentados anteriormente. Cabe ao líder explorar as diferentes fontes de poder que estão à sua disposição, lançando mão dos diversos tipos de poder que ele possui, alternando-os de acordo com a situação que se apresenta, ou de acordo com cada seguidor envolvido no processo. Além disso, os estilos de liderança podem ser caracterizados na taxonomia de French e Raven (1959).

Estilos de liderança

Como assevera Northouse (2004) o tema liderança tem um apelo universal, envoltos em teorias com focos distintos. Em um quadrante estão as teorias que se desenvolveram com foco

no líder (STOGDILL, 1974; BLAKE e MOUTON, 1985; KIRKPATRICK e LOCKE, 1991; KATZ, 1955; MUMFORD *et al.*, 2000). Num outro quadrante têm-se as teorias centradas no contexto que envolve a liderança (HOUSE, 1971; FIEDLER, 1993; HERSEY e BLANCHARD, 1993). Um terceiro quadrante dá ênfase às interações do líder e seu seguidor (DANSEREAU *et al.*, 1975). Já o quarto quadrante apresenta o foco nas mudanças que o processo de liderança pretende atingir (BASS, 1990; HEIFETZ, 1998).

Teorias com foco no líder

As teorias que enfatizam o papel do líder no processo de liderança surgiram com a chamada Teoria do Grande Homem, que se propôs a estudar as características individuais que transformavam certas pessoas em grandes líderes, diferenciando-as de seus seguidores. Esta linha de pesquisa deu início à abordagem denominada por Teoria dos Traços (STOGDILL, 1974), que ampliou os estudos iniciais e passou a pesquisar os traços de personalidade que mais influenciavam o exercício da liderança. De acordo com Northouse (2004), alguns dos traços que são centrais nas pesquisas da Teoria dos Traços são: a inteligência, a autoconfiança, a determinação, a integridade e a sociabilidade. Relevante esclarecer que a Teoria dos Traços não apresenta nenhum tipo de estilos de liderança.

O cerne dos estudos foi à determinação das características individuais, geralmente relacionadas com a personalidade de uma pessoa, que favorecem o exercício da liderança (KIRKPATRICK e LOCKE, 1991). Esta teoria sugere que as organizações funcionariam melhor se as pessoas em posição de destaque apresentassem tais características. No entender de Northouse (2004, p.21) “o aspecto central para o processo de liderança vem a ser o próprio líder e as suas personalidades”.

Há várias críticas à Teoria dos Traços. Uma delas destaca que as pessoas que possuem os traços de personalidade que as transformam em líderes em determinadas situações, podem não ser suficientes para o exercício da liderança em outras realidades. Este posicionamento abriu espaço do processo de liderança focado personalidade individual, inata e invariável, para aquele que aborda a compreensão das habilidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas pelos líderes, tendo originado a Teoria das Habilidades (KATZ, 1955; MUMFORD *et al.*, 2000).

Para Katz (1955), uma liderança eficaz depende de três habilidades pessoais básicas: técnicas, humanas e conceituais. A habilidade técnica traduz o conhecimento técnico em um determinado tipo de trabalho ou atividade. A habilidade humana, por sua vez, possibilita a um líder estimular os membros de um grupo a executarem as suas atividades de forma cooperada, enfatizando as relações humanas. Já a habilidade conceitual traz a aptidão necessária para que seja possível trabalhar com idéias e conceitos para desenvolver um planejamento estratégico. Assim, de acordo com os níveis apresentados por um indivíduo para cada habilidade, ele poderá apresentar estilos de liderança distintos, voltados para uma determinada hierarquia organizacional inerentes ao:

- a. Estilo de Supervisão: As pessoas que apresentam elevada habilidade técnica, grande habilidade humana e baixa habilidade conceitual são mais indicadas para trabalhar em níveis mais baixos da organização, principalmente voltados para a supervisão de tarefas;
- b. Estilo de Gerência: Indivíduos com média habilidade técnica, elevada habilidade humana e média habilidade conceitual são os mais apropriados para exercer cargos de gerência média;
- c. Estilo de Direção: As pessoas que apresentam baixo conhecimento técnico, elevado conhecimento humano e grande habilidade conceitual são as mais indicadas para atuar nos níveis mais altos da organização, principalmente os cargos de direção da empresa.

Outra abordagem sobre liderança que apresenta foco no líder é a Teoria dos Estilos, desenvolvida em estudos das Universidades de Ohio e Michigan. Estes estudos chegaram à conclusão de que existem dois tipos básicos de comportamento por parte do líder: orientação para o empregado e orientação para a produção. A partir deste raciocínio, Blake e Mouton (1985) desenvolveram o *Grid* de Liderança que é uma representação gráfica destes tipos de comportamentos, onde existem:

- a. Estilo de Autoridade-Obediência: demonstrado pelas pessoas que têm maior ênfase na tarefa e menor ênfase nas pessoas. Os líderes que se enquadram neste estilo centram suas atenções para os resultados organizacionais;
- b. Estilo *Country Club*: neste estilo os líderes dão maior ênfase às pessoas e têm menor preocupação com as tarefas. Eles enfatizam as relações sociais e procuram assegurar que as necessidades sociais das pessoas estão sendo satisfeitas;
- c. Estilo Empobrecido: neste estilo de liderança estão as pessoas que apresentam baixos níveis de orientação para pessoas e para tarefas, tornando-s indiferentes e apáticos;
- d. Estilo Meio de Estrada: neste estilo os líderes que demonstram uma preocupação intermediária relacionada com as tarefas e com as pessoas que realizam tais tarefas.
- e. Estilo de Administração de Times: neste estilo de liderança há grande ênfase nas duas orientações, para pessoas e para tarefas, promovendo um elevado grau de interação dos participantes.

Verifica-se que as teorias de liderança que apresentam foco no líder centram-se nos estilos de liderança focados em competências e habilidades, determinadas por características individuais dos líderes. Estas características individuais fazem com que os tipos de poder mais utilizados pelos líderes seguem estilos de liderança alicerçados nos poderes de especialista e referencial (FRENCH e RAVEN, 1959). Com exceção do Estilo de Autoridade-Obediência, defendido por Blake e Mouton (1985), que enfatiza a utilização do poder legítimo. Percebe-se que pouco se fala em características pessoais como firmeza de posição, tratamento rígido com os seguidores, e outras características pessoais que privilegiam a utilização do poder coercivo.

Teorias com foco no contexto

Outras teorias enfatizam o contexto que envolve a prática dos líderes, afirmando que os estilos de liderança exercidos por uma pessoa devem se alternar de acordo com a situação que se apresenta. Uma das teorias com foco no contexto, mais difundidas na literatura especializada é a Teoria Situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1993). Esta corrente enfoca a prática da liderança de acordo com as situações, apresentando a premissa básica que situações diferentes criam a demanda por tipos diferentes de liderança. Para essa corrente de pensamento, dois comportamentos podem ser apresentados pelos líderes: o comportamento de suporte que está focado nas pessoas por meio de estímulo à comunicação e o comportamento de direção que tem seu eixo nas tarefas, através da apresentação de objetivos e ordens.

Os referidos autores sublinham quatro estilos diferentes de liderança, quais sejam:

- a. Direcionando: a liderança é caracterizada por um elevado comportamento de direção e baixo comportamento de suporte. Usado nos casos em que os seguidores estão comprometidos com os objetivos estabelecidos para o grupo, mas possuem pouca competência para atingir os objetivos estabelecidos pela organizações;
- b. Treinando: há comportamentos elevados de direção e de suporte. Nestes casos, o líder deve se envolver ao máximo com as necessidades sociais dos seguidores, definindo com precisão as tarefas e os objetivos do grupo;
- c. Apoiando: o líder demonstra elevado comportamento de suporte e pouco comportamento de direção. O líder não enfatiza a definição de objetivos, mas utiliza

comportamento de apoio para potencializar as habilidades individuais dos seguidores realizarem as tarefas necessárias;

d. Delegando: neste modelo existem baixos níveis de comportamento de direção e de suporte. Este estilo passa liberdade para que os funcionários executem a tarefa sem a interferência do líder.

Outra importante teoria com foco no contexto é a Teoria Contingencial (FIEDLER, 1993). Esta teoria coloca o contexto em primeiro lugar, por meio da avaliação de três variáveis situacionais, quais sejam: as relações entre o líder e os seguidores, a estrutura de tarefas e o poder de posição. Para o referido estudioso organizacional tem-se nesta abordagem 8 estilos de liderança, que variam de acordo com a modificação dos níveis de comportamento voltados para tarefas ou voltado para as relações humanas. A divisão dos estilos de liderança neste modelo apresenta limites extremamente tênues entre os modelos, dificultando a separação conceitual dos oito estilos. Para essa identificação de estilos é utilizado um questionário específico conhecido como LPC (*Least Preferred Coworker*). Este instrumento tem o objetivo de identificar se o líder possui motivação para a tarefa ou motivação para os relacionamentos. Outra teoria de liderança voltada para o contexto organizacional está associada a Teoria Caminho-Objetivo (HOUSE, 1971). O pressuposto básico é de que os subordinados apresentarão um nível maior de motivação à medida que se sentirem capazes para realizar as tarefas de sua responsabilidade. O líder tem que se preocupar com o nível de motivação de seus funcionários, apresentando estilos de liderança marcados pela definição de objetivos e pela identificação do caminho mais apropriado para a consecução destes objetivos. A partir destas realidades, House (1971) identifica quatro estilos de liderança:

a. Liderança Diretiva: é caracterizado pelo líder que apresenta aos subordinados todas as instruções sobre as tarefas que deverão ser realizadas, incluindo o que o líder espera de cada funcionário, como deve ser feito o trabalho e o espaço de tempo no qual a tarefa deverá ser finalizada.

b. Liderança de Apoio: refere-se ao comportamento amigável e acessível do líder em relação aos seus subordinados. Ele procura atender as necessidades dos subordinados;

c. Liderança Participativa: Este estilo é marcado pela possibilidade que o líder passa aos subordinados participarem do processo de tomada de decisão organizacional;

d. Liderança Orientada aos Resultados: é caracterizado pelos líderes que desafiam os subordinados a realizarem suas tarefas nos níveis mais elevados de eficiência.

Vale salientar que a utilização de cada um desses estilos de liderança deve priorizar a motivação dos funcionários para que realizem suas obrigações com esmero e boa vontade, fazendo com que o líder persiga nas suas tentativas de influência o compromisso dos colaboradores (YUKL, 1991).

A outra abordagem voltada para o contexto é a Teoria dos Times. De acordo com Hill (2004) os times são definidos como grupos compostos por membros interdependentes, que compartilham objetivos comuns, e que devem coordenar suas atividades para atingir as metas coletivas. Nesta abordagem a principal função do líder é auxiliar o grupo na consecução dos objetivos, mantendo-o unido e funcional. Para tanto, defende-se um estilo de liderança ou de monitoramento baseado nas perspectivas do líder em duas áreas de atuação: a atividade de monitoramento dos ambientes interno e externo e a atividade voltada para a prática do grupo para a ação. Vale destacar que a Teoria dos Times defende um estilo de liderança centrado na percepção do líder.

Os modelos de liderança propostos por estas teorias defendem a utilização dos cinco tipos de poder da taxonomia de French e Raven (1959). Pode-se verificar que à utilização dos poderes coercivo e legítimo passam a ser consideradas com mais naturalidade, a partir do momento

que a situação exigir essa utilização. Já as teorias com foco no contexto priorizam a utilização individual ou coletiva de todos os tipos de poder de French e Raven (1959).

Teoria com foco nas interações líder e liderados

De maneira inovadora, Dansereau *et al.* (1975) apresentaram uma teoria que aborda a liderança a partir das interações e relacionamentos firmados entre o líder e seus liderados. Conhecida como Teoria da Troca Líder-Membro, esta abordagem define dois tipos de relação diádica entre o líder e um subordinado: as relações *in-group* e as interações *out-group*. As relações *in-group* são as que estão baseadas em responsabilidades ampliadas e negociadas para a atuação dos liderados. O liderado agrega novas tarefas as fixadas pela estrutura formal da empresa. Já as relações *out-group* são aquelas que se limitam às atribuições previamente definidas pelo contrato formal de cada subordinado. Deste modo, as relações *in-group* devem ser estimuladas pelo líder de um determinado grupo de pessoas, na tentativa de aumentar o círculo de relacionamentos *in-group* (DANSEREAU *et al.*, 1975). Nas palavras Northouse (2004, p.153) “o cerne desta teoria é a tentativa de que líderes e subordinados estejam estreitamente interligados de maneira produtiva, ultrapassando o relacionamento de trabalho tradicionalmente baseado na hierarquia formal”. O estilo de liderança baseado na Teoria da Troca Líder-Membro será denominado neste trabalho como Estilo de Negociação.

Ressalta-se ainda o estilo de liderança denominado de Transacional (BURNS, 1978). Neste estilo de liderança a característica-chave é a troca de interesses entre líder e liderados. O eixo desta teoria é a utilização do poder de recompensa, como a forma de mobilizar a força de trabalho a alcançar os objetivos estabelecidos. Admite-se a utilização do poder coercivo durante as tentativas em que o líder exerce a influência sobre o liderado. Assim, o resultado básico de influência do líder é a “obediência” (YUKL, 1998).

Teorias com foco na mudança

Existe também duas outras teorias de liderança que apresentam seu foco nas mudanças que o processo de liderança pretende alcançar. A Teoria Transformacional é uma delas. Ela se configura como um processo de liderança que, ao longo do tempo, modifica e transforma os liderados (NORTHOUSE, 2004). Em outras palavras, a liderança transformacional refere-se as “artimanhas” que o líder utiliza para cativar as outras pessoas, elevando o nível de motivação e moralidade do líder e do liderado. Quando se reporta a essa questão, Bass (1990) afirma que o processo de liderança transformacional pode se basear no carisma do líder para gerar transformações radicais no ambiente de trabalho, pelo meio da comunicação de grandes expectativas que devem ser alcançadas.

Já Heifetz (1994) sinaliza para um modelo semelhante à Teoria Transformacional. Na sua concepção o trabalho do líder não é de transformação, mas sim de adaptação do grupo a determinado desafio, ao que ele denominou de trabalho adaptativo. A lógica interpretativa que norteia o pensamento do supramencionado autor, é a de que as pessoas não conseguem romper com seus padrões de comportamento. Desta forma, é necessário adaptar a empresa e suas pessoas toda vez que as suas crenças mais profundas são postas à prova, ou quando os valores que as levaram ao sucesso passam a ser irrelevantes. Adverte também que nestes casos das crenças e valores, emergem perspectivas reais mas conflitantes e as transformações são graduais e incrementais (HEIFETZ, 1999).

Em linhas gerais, as teorias como foco na mudança objetivam trabalhar a auto-estima dos indivíduos para que seja possível um acréscimo moral em toda a coletividade, principalmente pela atuação do líder, de maneira enfática, objetiva e, acima de tudo, carismática. Com isso,

procura-se obter o máximo de confiança e “compromisso” (Yukl, 1998) por parte dos seguidores, principalmente por meio da utilização do poder referencial. Entretanto, estas teorias advogam que em caso de crise, o líder pode, e deve utilizar o poder legítimo para impor as mudanças necessárias e obter “obediência” (Yukl, 1998). Por outro lado, para lidar com as demais situações, estas teorias estimulam a adoção de um estilo participativo de liderança, principalmente baseado na criação de confiança dentro do grupo para que seja possível a concretização das mudanças necessárias.

Como complemento do artigo, o **Quadro 1** permite visualizar o pensamento central dos principais autores citados, as abordagens defendidas, o foco existente, suas características, associados aos estilos de liderança e tipos de poder correspondentes.

Autor	Abordagem	Foco	Características	Estilos de Liderança	Tipos de Poder utilizados
Katz (1955)	Teoria das Habilidades	Líder	Capacidades do líder	Estilo de Supervisão;	Poder de Especialista;
				Estilo de Gerência;	Poder Referencial.
				Estilo de Direção.	
Blake e Mouton (1985)	Teoria das Habilidades	Líder	Orientação para o empregado;	Estilo de Autoridade-Obediência;	Poder Legítimo;
			Orientação para a produção.	Estilo <i>Country Club</i> ;	Poder de Especialista;
				Estilo Empobrecido;	Poder Referencial.
				Estilo Meio de Estrada;	
			Estilo de Administração de Times		
Mumford et al. (2000)	Teoria das Habilidades	Líder	Habilidade de solução de problemas;	Estilo baseado em competências.	Poder de Especialista;
			Habilidade de julgamento social;		Poder Referencial.
			Conhecimento.		
Hersey e Blanchard (1985)	Teoria Situacional	Contexto	Comportamento de Suporte;	Direcionando;	Poder de Recompensa;
			Comportamento de Direção.	Treinando;	
				Apoiando;	
				Delegando.	
Fiedler (1993)	Teoria Contingencial	Contexto	Relações entre o líder e os seguidores;	Oito estilos de liderança, com divisões subjetivas e limites tênues entre eles, definidos a partir das repostas ao LPC.	Poder Coercivo;
			Estrutura de Tarefas;		
			Poder de Posição.		
			Motivação para a Tarefa;		
			Motivação para os relacionamentos.		Poder Legítimo;
House (1971)	Teoria Caminho-Objetivo	Contexto	Motivação dos liderados	Liderança Diretiva;	Poder Referencial;
			Definição de Objetivos;	Liderança de Apoio;	
			Identificação de caminhos a serem seguidos.	Liderança Participativa;	Poder de Especialista.
				Liderança Orientada para Resultados.	
Hill (2004)	Teoria dos Times	Contexto	Percepção do Líder	Estilo de Monitoria	o poder varia de acordo com a situ
			Monitoramento de Ambientes;		
			Prática de ações para a consecução de objetivos;		
			Grupos de membros interdependentes com metas coletivas.		
Dansereau et al. (1975)	Teoria da Troca Líder-Memb	entre líder e s	Relações diádicas;	Estilo de Negociação.	Poder Referencial;
			Relação <i>in-group</i> ;		Poder Legítimo.
			Relação <i>out-group</i> .		
Burns (1978)	Teoria Transacional	entre líder e s	Troca de interesses	Liderança Transacional.	Poder de Recompensa.
Bass (1990)	Teoria Transformacional	Mudanças	Mudanças radicais nas rotinas de trabalho;	Liderança Transformacional	Poder Referencial;
			Transformação pessoal do líder e seguidores.		
Heifetz (1998)	Trabalho Adaptativo	Mudanças	Adaptação pessoal de crenças e valores;	Liderança Adaptativa	Poder Legítimo.
			Adaptação do grupo frente às novas realidades.		

Tabela 1: Estilos de liderança e tipos de poder, divididos por abordagem a partir de seus autores.

Considerações finais

O estudo das variáveis relacionais liderança e poder merecem mais aprofundamentos em decorrência do surgimento de novas relações de trabalho e tecnologias de produção. Pode-se concluir pelo apanhado teórico exposto neste artigo, que os diversos estilos de liderança continuam próximos dos tipos de poder descritos na literatura desde Maquiavel. Conclui-se também que a posição de autoridade exercida pelo líder, em qualquer das teorias mencionadas vem a ser um poder conferido ao líder, podendo ser o resultado da estrutura hierárquica organizacional. Acredita-se também que no decorrer das novas descobertas tecnológicas e as modificações das relações dos seres humanos com as organizações um novo foco relacional líder e liderado poderá emergir. Essa nova relação poderá estar muito próximo das correntes de conhecimentos cibernéticos e digitais que a civilização *pontocom* vem experimentando. Não se sabe ainda como será essa liderança virtual empresarial, educacional, política, dentre outras. O que se pode imaginar é que os princípios relacionais básicos perdurarão frente as novas fronteiras do pensamento tecnológico organizacional contemporâneo.

Referências bibliográficas

- BASS, B. M.** *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision.* Organizational Dynamics, n. 18, pp. 19-31, 1990.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S.** *The Managerial Grid III.* Houston: Gulf, 1985.
- BURNS, J. M.** *Leadership.* New York: Harper & Row, 1978.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G. B.; HAGA, W.** *A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations.* Organizational Behavior and Human Performance, n. 13, pp. 46-78, 1975.
- FIEDLER, F. E.** *The leadership situation and the black box in contingency theories.* In CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. *Leadership, theory and research: perspectives and directions*, pp. 1-28, 1993.
- FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B.** *The basis of social power.* In CARTWRIGHT, D. *Studies in social power.* Michigan: Institute of Social Research, pp. 150-167, 1959.
- HEIFETZ, R. A.** *Leadership without easy answers.* Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.** *Management of organizational behavior: utilizing human resources.* Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- HILL, S. E. K.** *Team Leadership.* In NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice.* London: Sage Publications, pp. 203-234, 2004.
- HOUSE, R. J.** *A path-goal theory of leader effectiveness.* Administrative Science Quarterly, n. 16, pp. 321-328, 1971.
- KATZ, R. L.** *Skills of an effective administrator.* Harvard Business Review, January-february, 1955.
- KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A.** *Leadership: do trait matters?* The executive, n. 5, pp. 48-60, 1991.
- MUMFORD, M. D.; ZACCARO, S. J.; CONNELLY, M. S.; MARKS, M. A.** *Leadership skills: conclusions and future directions.* Leadership Quarterly, n. 11, v. 1, pp. 155-170, 2000.
- NORTHOUSE, P. G.** *Leadership: theory and practice.* London: Sage Publications, 2004.
- STOGDILL, R. M.** *Handbook of leadership: a survey of theory and research.* New York: Free Press, 1974.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

YUKL, G.; FALBE, C. M. *Importance of different power sources in downward and lateral relations*. *Journal of Applied Psychology*, v.76, pp. 416-423, 1991.