



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDA COUTO ABDÃO

LIDERANÇA: Resgate histórico e tendências

**BELO HORIZONTE
2011**

Fernanda Couto Abdão

LIDERANÇA: Resgate histórico e tendências

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Devanir Vieira Dias

BELO HORIZONTE
2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Fernanda Couto Abdão**, REGISTRO N° 2009749078. No dia 02/03/2011, às 16:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**LIDERANÇA: RESGATE HISTÓRICO E TENDÊNCIAS**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Devanir Vieira Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02/03/2011.

Prof. Devanir Vieira Dias
(Orientador)

Prof. Victor N. Schwetter Silveira

Dedicatória

**Aos meus pais pelo exemplo de amor
incondicional.**

AGRADECIMENTOS

A Deus que me deu saúde e capacitação para concretizar mais um sonho.

Aos meus pais que sempre me apoiaram na busca dos meus objetivos e a minha irmã pela compreensão.

Ao Professor Devanir pela paciência e atenção durante nossos encontros para orientação do trabalho.

*Liderança está diretamente associada à
competência na construção de
relacionamentos com valores nobres e sobre
bases sólidas.*

Alfredo Martini Júnior

RESUMO

A competitividade tem sido uma das grandes questões empresariais na atualidade e diante das mudanças sociais, as organizações tiveram que se adaptar e escolher bem o estilo de liderança praticado por seus gestores na percepção de seus colaboradores. Uma organização que busca uma liderança correta para seus funcionários acaba gerando a satisfação conjunta das pessoas. O tema liderança desperta a curiosidade uma vez que seu estudo procura compreender a capacidade dos líderes de mobilizar os demais para executar determinada tarefa.

O presente trabalho tem caráter teórico e se justifica por compreender que os funcionários são pessoas fundamentais dentro de uma organização e é de grande relevância a visão dos mesmos sobre a gestão da empresa e o tipo de liderança aplicada pelo gestor.

Palavras-chave: Liderança, Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os três estilos de liderança	20
---	-----------

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	8
1.1 - Problema	9
1.2 - Justificativa	9
1.3 - Objetivos.....	10
<i>1.3.1 - Objetivo Geral</i>	<i>10</i>
<i>1.3.2 - Objetivos Específicos</i>	<i>10</i>
2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 – Liderança.....	11
2.2 - Liderança nas Organizações.....	13
<i>2.2.1 - O papel do Líder nas Organizações</i>	<i>14</i>
2.3 - Teorias sobre estilos de Liderança	17
<i>2.3.1 - Liderança Autocrática</i>	<i>18</i>
<i>2.3.2 - Liderança Liberal</i>	<i>18</i>
<i>2.3.3 - Liderança democrática</i>	<i>18</i>
<i>2.3.4 - Liderança Carismática</i>	<i>21</i>
<i>2.3.5 - Liderança Transformacional.....</i>	<i>22</i>
<i>2.3.6 - Liderança visionária</i>	<i>23</i>
2.4 - Habilidade e capacidade do gestor/ líder.....	24
3 – CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS	28

1 - INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios sofreu mudanças aceleradas que afetaram todas as organizações. O conjunto de transformações influenciou o comportamento das organizações, que tiveram uma crescente necessidade de desenvolver novas habilidades empresariais para prosperar em um mundo de mercados instáveis e competitivos (CORDEIRO; RIBEIRO, 2009).

De acordo com Brown e Eisenhardt apud Daft (2002, p.48) “as líderes de mercado de hoje são aquelas empresas que encontram um equilíbrio entre o caos e a estabilidade”.

Diante as mudanças sociais as organizações tiveram que se adaptar e escolher uma forma de gestão empresarial mais eficiente. Nos modelos atuais, os líderes têm como responsabilidade, a definição das metas e o incentivo ao trabalho em equipe, tendo como desafio, a conquista de todos os funcionários, para que os mesmos optem pela busca de um único objetivo e que cada um entenda sua importância dentro da instituição.

Dessa forma, é possível notar que os funcionários exercem um papel fundamental para o sucesso das organizações e posterior retorno do cliente aos estabelecimentos. Para Ruschman (1990), um funcionário bem treinado e satisfeito atuará no sentido de criar e manter uma imagem favorável da empresa.

Diante desse fato, é necessário um gestor que saiba administrar conflitos, saiba escutar, respeitar a individualidade de cada um, aceitar pontos de vista diferentes, e antes de tudo, zelar e auxiliar o funcionário na busca de seu crescimento, levando-se em conta que hoje em dia o foco das organizações é possuir funcionários com espírito de liderança, e as universidades, grandes empresas e a mídia mostram isso a todo o tempo, e é nesse sentido que essa pesquisa pretende direcionar-se, e com isso poder identificar o papel do líder na organização e traçar qual o estilo de liderança que o gestor da empresa utiliza perante aos seus funcionários.

Para Robbins (2005) liderança é o processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam em prol dos objetivos da instituição. É a capacidade de levar alguém a cooperar espontaneamente. Quando o gestor não tem liderança, o funcionário não cumpre com suas obrigações e acaba prejudicando a empresa.

Uma organização quando bem estruturada busca realizar suas atividades por meio da liderança, gerando uma influência sobre os liderados para que os mesmos possam realizar todas as tarefas com o máximo de clareza. Em outras palavras, uma organização que busca uma liderança correta para seus funcionários acaba gerando a satisfação conjunta das pessoas,

pois assim elas se sentem privilegiadas em poder dar opiniões nos processos da organização, e com isso comprova que um bom líder tem influências sobre seus liderados.

Na maioria das vezes, discute-se a respeito do que um líder deve fazer, e se esquece de refletir sobre aquilo que ele deve ser. Um verdadeiro líder procura priorizar o trabalho em equipe, apoiar o aprendizado e as iniciativas e, é isto que as empresas estão procurando pessoas com espírito de liderança. O líder é um ponto-chave dentro de uma organização, ele é responsável pelo desenvolvimento da equipe. O sucesso de uma empresa depende muitas vezes da atitude do líder, portanto, ser líder, nos dias de hoje, é ter a capacidade de unir pessoas, com objetivos em comum; é ter ética e nunca perder de vista os valores morais em prol do sucesso. Acredita-se que uma liderança mal desempenhada pode trazer graves conseqüências para a empresa, para os colaboradores e para o próprio líder.

Nesse contexto, o presente trabalho se justifica por compreender que os colaboradores são pessoas fundamentais dentro de uma organização, e diante desse fato, é de grande relevância a visão dos mesmos sobre a gestão da empresa.

1.1 - Problema

Quais as principais teorias da liderança e suas tendências no mercado contemporâneo?

1.2 - Justificativa

O conceito de liderança aplicado ao ambiente de trabalho e à produtividade ocupa cada vez mais espaço no meio acadêmico e empresarial, evidenciando os estilos de liderança e sua prática pelos gestores aos seus funcionários e nos diversos segmentos da empresa.

Apesar da liderança e seus estilos serem temas discutidos e pesquisados eles se tornam relevantes quando leva as pessoas a identificar qual é o perfil do gestor ou líder de uma empresa, para que este conhecimento possa contribuir para a busca constante da qualidade na empresa, uma vez que a busca de melhorias deve ser sempre uma prioridade administrativa em qualquer organização.

O presente trabalho se justifica por compreender que os colaboradores são pessoas fundamentais dentro de uma organização, e diante desse fato, é de grande relevância a visão dos mesmos sobre a gestão da empresa.

1.3 - Objetivos

1.3.1 - Objetivo Geral

Investigar qual o (s) melhor (es) estilo de liderança a ser praticado pelo gestor em uma empresa

1.3.2 - Objetivos Específicos

- Analisar as teorias sobre os estilos de liderança;
- Conhecer as teorias sobre as principais características dos líderes e gestores;
- Comparar as teorias sobre os estilos de liderança.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Liderança

A liderança é tema de relevância a ser estudado, pois desempenha papel fundamental na eficácia do grupo e da organização, uma vez que os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização da qual fazem parte.

Pode-se dizer que a história da liderança, teve origem na Mesopotâmia, que hoje corresponde a uma enorme parte do Iraque, onde seus habitantes tinham necessidade de viver em grupo e em sociedades, necessitando assim de uma pessoa que os conduzisse, ou seja, um líder.

A invenção da escrita, a transformação, a simplificação e os conhecimentos do meio em que o homem vivia e vive são também um marco histórico para o surgimento dos líderes, indivíduos estes, que conduziam as ações dos grupos. Eles inventaram as roupas, os abrigos, os instrumentos, as ferramentas, a linguagem e tudo mais que levam a mudanças, desencadeiam o progresso e fazem nascer às organizações. Aparece assim a figura do líder que conduz seu grupo, adequa-o às mudanças, fazem transformações no meio ambiente, tendo uma conduta única e definida, sem contradições.

Os primeiros estudos científicos sobre liderança datam do século XIX, quando preocupou-se em estudar as características de pessoas importantes, com o intuito de formar líderes seguindo seus exemplos.

De acordo com o artigo divulgado na EnANPAD, em setembro de 2009, nas décadas de 50 e 60, o que prevaleceu foi a análise do comportamento dos líderes para maior eficácia nas instituições onde exerciam seu trabalho. Em seguida, passou-se a estudar a liderança nas universidades de Ohio e Michigan, nos Estados Unidos, estudos estes sobre a correlação do comportamento do gestor e do líder, da eficácia organizacional. No ano de 1964, foi apresentado o Grid Gerencial, que tem como objetivo a classificação dos estilos de liderança, passando pela gestão liberal, autoritária, entre outras.

Na década de 1960 surge a pesquisa de Hersey e Blanchard (1969) citado por Anderson de Souza Sant'Anna, et al, que nove anos depois passa a ser denominada de Teoria Situacional, pesquisa esta que apresenta o líder, os liderados e as situações como determinantes do processo de liderança.

Já Dasereau, Graen e Haga, em 1975, citado por Anderson de Souza Sant'Anna, et al, estudaram o relacionamento entre os líderes e os subordinados, que influencia o processo de liderança, nascendo assim a Teoria da Troca entre Líder e Liderado.

Ainda de acordo com o artigo divulgado pela EnANPAD, em setembro de 2009, Burns (1978) e Bass (1985) iniciam os estudos sobre a Liderança Transformacional, muito importante no estudo do desempenho dos líderes.

O papel da liderança e dos líderes nas organizações é um tema atual e tem sido estudado ao longo das décadas, porém sem muitas comprovações e conclusões. Ainda existem limitações das abordagens, mas o desenvolvimento de lideranças é hoje uma das principais preocupações estratégicas das organizações, segundo Milagres, et.al. 2006, citado por Anderson de Souza Sant'Anna, et al.

O tema liderança desperta curiosidade, pois, é um tema interessante e ao mesmo tempo complexo devido aos inúmeros aspectos a serem considerados.

Entende-se por liderança, a gestão eficaz e eficiente das pessoas que compõem uma equipe com o objetivo de atingir as metas propostas pela organização.

Segundo Pinto (2005), o estudo da liderança desperta curiosidade, talvez pelo fato de procurar compreender a capacidade dos líderes de mobilizar os demais para a execução de determinada tarefa. Bergamini (1994) articula que a repercussão gerada pelo tema liderança favoreceu o desenvolvimento de várias definições, dificultando assim a determinação de um conceito global.

Para Maximiano (2005), por exemplo, liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Robbins (2005), já atesta o conceito de liderança, vinculando tal definição à influência exercida sobre o comportamento dos demais. E Bergamini (1994), ressalta que a liderança está relacionada com um fenômeno coletivo, que envolve duas ou mais pessoas através de um processo de influência exercido pelo líder sobre seus seguidores de forma proposital.

Liderar é persuadir e pedir o comprometimento dos seus seguidores através de seu próprio exemplo. É motivá-los a desempenhar suas atividades corretamente, comprometendo-se com os resultados. Não só por meio de disciplina e responsabilidade, como também pelo entusiasmo (VENDRAMINI et al, 2000, p.01).

Assim, tem-se que liderança é o resultado de “participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade a partir dos líderes” (MOTTA, 2000, p. 221), não exigindo apenas habilidade administrativa, mas também

habilidades individuais, como comunicação, ousadia, iniciativa e flexibilidade, auto-conhecimento e percepção do ambiente ao seu redor.

Muitas vezes, a liderança é vista como algo extraordinário, reservado às pessoas inatas, ou seja, é uma habilidade que não se adquire. Porém, de acordo com Motta (2000), trata-se de habilidades humanas, que podem ser aprendidas por pessoas comuns. Neste contexto, Durante (2005) destaca que a liderança não trata de exclusividade dos cargos de gerência, podendo ser exercida por pessoas dos demais setores, independentemente de ocuparem posições gerenciais. Isso, porque segundo Vergara (2003), a liderança está associada a estímulos, incentivos, que provocam motivação nas pessoas para a realização da missão, visão e objetivos da organização.

2.2 - Liderança nas Organizações

Segundo Robbins (2002), as organizações precisam de liderança forte e administração para atingir a eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem os *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, ou seja, liderar.

Em organizações ela deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não por questões individuais.

Segundo Drucker (2001, p. 143), “a exigência final da liderança eficaz é a conquista da confiança”. Se não for assim, não haverá seguidores. Uma das imensas definições de um líder é alguém que possui seguidores.

Ainda Drucker (2001), ressalta que as pessoas são líderes à medida que criam seguidores. Liderança é um vínculo emocional, às vezes até um compromisso apaixonado entre seguidores e o líder e suas metas. A liderança difere de outros relacionamentos pelo fato de que gera esperança e convicção nos seguidores. Eles são pessoas que os outros percebem como capazes de proporcionar melhorias. No campo emocional, os líderes criam seguidores porque geram: confiança em pessoas amedrontadas, certeza em pessoas hesitantes, ação onde havia hesitação, força onde havia fraqueza, método onde havia confusão, coragem onde havia covardia, otimismo onde havia ceticismo e convicção de que o futuro será melhor.

No entanto é viável considerar, que as atitudes do líder perante seus liderados são de grande importância, o papel do líder requer muita responsabilidade, pois, os liderados tendem a depositar uma grande confiança em tudo que o líder fala ou realiza.

Para Robbins (2002), o líder é uma pessoa capaz de manter relacionamento de trabalho caracterizado por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. Esse líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados.

Dessa forma Bergamini (1997), espera que o líder defina a situação, ela acredita que a liderança enquanto fenômeno depende da existência de pessoas que estão preparadas para abdicar da sua habilidade e de definir a sua realidade para os outros.

Segundo Robbins (2002), ao liderar pessoas a essência da nova teoria é a de que o estresse é inimigo da racionalidade. É difícil para o líder (e para qualquer outra pessoa) pensar lógica e analiticamente quando está sob forte tensão. Além disso, a importância da inteligência e da experiência do líder difere nas situações de alta e baixa tensão.

Organizações que não buscam soluções de melhorias para seus colaboradores normalmente são organizações fadadas ao fracasso. Lembrando ainda que a liderança é conduzida por um líder e não por um gerente ou gestor, é preciso ser líder para liderar pessoas, grupos, empresas, pois só conseguem bons resultados as organizações que possuem líderes em suas estruturas profissionais.

As organizações utilizam seus processos eficazmente. Elas mostram como funcionam todos os processos até a tomada de decisões do líder. Muitas formas de poder estabelecidas pelas lideranças visam apenas o controle de seu meio e a disciplina das atitudes de seus colaboradores. A forma de deliberar poder, confiar responsabilidades, definir obrigações e ceder vantagens tornam tão tensos o clima organizacional que impede qualquer mudança ou melhoria.

2.2.1 - O papel do Líder nas Organizações

O líder não precisa de autodeterminação e nem de imposição para afirmar sua liderança. Ele é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distingue das demais pessoas, dando-lhe poder de influência.

Relata Robbins (2002):

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem certo grau de

autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa (ROBBINS, 2002, p. 304).

Ainda em Robbins (2002), os líderes vistos como orientados para os funcionários foram descritos como enfatizadores das relações interpessoais; demonstravam interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros do grupo. Os líderes orientados para a produção tendem a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho. Sua principal preocupação era com a execução das tarefas do grupo, e seus membros era apenas o meio para se atingir um fim.

A premissa básica apontada nos estudos de liderança é que, em um mundo em mudanças, os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento. Esses seriam líderes que valorizam a experimentação, buscam novas idéias e geram e implementam mudanças (ROBBINS 2002).

Se o emocional do líder não estiver equilibrado, fica quase impossível liderar uma organização que queira aprimorar-se cada dia.

Nessa perspectiva Robbins (2002), acredita que as evidências recentes deixam claro que a inteligência emocional é um elemento essencial para relacionar melhor com as pessoas interna e externa, tornando assim uma liderança eficaz dentro da organização.

A inteligência emocional tem demonstrado estar positivamente relacionada em buscar inovações em vários níveis, como o desempenho no trabalho, mas parece ser mais relevante nas funções que demandam um alto grau e interação social. Evidentemente, é disso que se trata à liderança.

Os grandes líderes demonstram sua inteligência emocional exibindo cinco elementos chaves: Autoconsciência: demonstra através de autoconfiança, da auto-avaliação realista e de um senso de humor voltado para a auto-crítica. Autogerenciamento: demonstrado através da integridade e confiabilidade, da capacidade de lidar bem com a ambigüidade e da abertura para as mudanças. Automotivação: demonstrada através da forte orientação para conquista, do otimismo e de um alto comprometimento organizacional. Empatia: demonstrada através da habilidade em gerar e reter talentos, da sensibilidade multicultural e dos serviços aos clientes e consumidores. Habilidades Sociais: demonstradas através da capacidade de liderar esforços para a mudança, da capacidade de persuasão e da competência na construção e liderança de equipes (ROBBINS, 2002: pg.322).

A pessoa que tem o domínio do equilíbrio emocional tende a liderar com mais competência e para isso acontecer é necessário compreender alguns fatores.

Para compreender adequadamente a relação dos fatores ambiente relacional e liderança gerencial com a reação de estresse convém analisar o conteúdo desses dois fatores. O ambiente relacional avalia o clima de harmonia no trabalho, e confiança entre os colegas,

de produtividade e de preocupação com a qualidade dos produtos e serviços e de soluções construtivas dos conflitos. Já o fator liderança gerencial avalia a percepção dos empregados sobre a competência do gerente, a sua disponibilidade para apoiar os empregados, o seu relacionamento harmonioso e de confiança com eles e a sua capacidade para incentivá-los e lhes transmitir entusiasmo no trabalho. (TAMAYO, LIMA, SILVA, 2001).

O papel do líder é influenciar pessoas para que elas atinjam um grau de satisfação para a organização. Esse processo de influenciar pessoas contribui para a motivação da equipe, para a confiança na empresa, para valorização do funcionário, conquistado através de respeito e credibilidade.

Para Robbins (2002), o líder é uma pessoa capaz de manter relacionamento de trabalho caracterizado por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. Esse líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados.

Dessa forma Bergamini (1997), espera que o líder defina a situação, ela acredita que a liderança enquanto fenômeno depende da existência de pessoas que estão preparadas para abdicar da sua habilidade e de definir a sua realidade para os outros.

Segundo Robbins (2002), ao liderar pessoas a essência da nova teoria é a de que o estresse é inimigo da racionalidade. É difícil para o líder (e para qualquer outra pessoa) pensar lógica e analiticamente quando esta sob forte tensão. Além disso, a importância da inteligência e da experiência do líder difere nas situações de alta e baixa tensão.

Outra dimensão que pode afetar os líderes e os liderados é o apoio social que manifesta de diversas maneiras, como por exemplo, através das relações de cooperação e compreensão entre os colegas, do suporte técnico e material oferecido ao trabalhador e da atenção e do reconhecimento do líder (TAMAYO, LIMA, SILVA, 2001).

Dependendo das atitudes do líder dentro da organização, o comportamento e as atitudes dos liderados podem vir a afetar o ambiente de trabalho (ROBBINS 2002).

Ainda em Robbins (2002) os funcionários de uma empresa podem ser molas propulsoras da inovação e da mudança, ou podem ser uma barreira para isso. O desafio enfrentado pelos executivos é estimular a criatividade dos funcionários e sua tolerância à mudança. Esse autor acredita que assumir um comportamento ético com as pessoas que interagem com a organização pode ser um fator fundamental para conquistar comprometimento com seus clientes interno e externo.

Torna-se importante, então, analisar que; constantemente no cotidiano, as pessoas deparam com situações que dizem respeito às suas decisões, escolhas, ações e comportamentos neste sentido é importante que se entenda o que é o comportamento ético.

2.3 - Teorias sobre estilos de Liderança

Com esse mundo cheio de mudanças, uma tecnologia inovadora a cada instante, um mercado cada vez mais competitivo e o homem trabalhando na maioria das vezes como um robô e sendo pressionado a realizar suas tarefas com mais eficiência, vale ressaltar que o estilo de liderança e as atitudes do líder dentro de uma organização são de extrema importância.

Estilo de liderança, para Maximiano (2005), é a forma como o líder se relaciona com os membros das equipes de trabalho, seja em interação grupal ou pessoa a pessoa. Chiavenato (2002) conceitua o estilo de liderança como o padrão repetitivo de comportamento exposto pelo líder.

Segundo Vendramini (2000), a ênfase dada aos relacionamentos estimulou muitos estudos sobre liderança, sendo que primeiro procuravam esclarecer como os líderes deveriam ser e posteriormente passaram a buscar explicações de como os líderes deveriam agir. A partir daí, surgiu a Teoria dos Estilos de Liderança que Laino e Rodriguez (2003) classificam os estilos como autocrático, democrático e liberal.

Tal teoria procura classificar o estilo de liderança de acordo com o grau de autoridade exercida pelo líder, que conforme pesquisa realizada por Lewin citada por Vendramini (2000), varia do mais autocrático ao mais liberal, sendo intermediado pelo estilo democrático.

Segundo Maximiano (2000), quanto mais a autoridade é concentrada no líder, mais autocrático se torna o seu estilo, e conseqüentemente mais a autonomia do liderado diminui. Para Laino e Rodriguez (2003), o estilo de liderança autocrático é aquele no qual apenas o líder decide e estabelece as normas, sem qualquer participação do grupo. Segundo Vergara (2003) o estilo autocrático é aquele que ilustra o célebre ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Ao oposto do que determina o estilo autocrático encontra-se o estilo liberal, também conhecido como *Laissez Faire*, caracterizado, segundo Maximiano (2000), pela abdicação ao poder por parte do líder, que transfere sua autoridade aos liderados, garantindo a eles o poder de tomar decisões. De acordo com Chiavenato (2002), tal estilo caracteriza-se pela

participação mínima por parte do líder, que geralmente fornece informações apenas quando é solicitado.

2.3.1 - Liderança Autocrática

De acordo com Maximiano (1995, p. 372) comportamento autocrático “corresponde ao uso propriamente dito da autoridade formal”.

O líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Essa liderança apresenta mais quantidade de trabalho, porém, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. A liderança autocrática enfatiza somente o líder.

2.3.2 - Liderança Liberal

De acordo com Maximiano (1995, p.372), no comportamento liberal, “o gerente ou líder transfere sua autoridade para os subordinados, conferindo-lhes poder de tomar decisões que os afetam e que afetam o próprio gerente ou líder”.

O líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, participando delas apenas quando solicitado pelo grupo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza. Essa liderança não apresenta bons resultados, nem quanto a quantidade nem quanto a qualidade do trabalho, com fortes sinais de individualismo, insatisfação e pouco respeito ao líder.

2.3.3 - Liderança democrática

De acordo com Maximiano (1995, p.372), comportamento democrático “pressupõe alguma espécie de influência ou participação dos subordinados no processo de decisão ou de uso de autoridade por parte do dirigente”.

O líder é comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua como facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções. Essa liderança apresenta resultado surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

Em contradição ao estilo democrático que em pesquisa realizada por Lewin, White e Lippitt citada por Vendramini (2000), que é considerado o mais apropriado, Antunes (2004) afirma que nenhum estilo é evidentemente mais eficaz do que o outro. Para ele, a eficácia depende da adaptação do estilo à situação em que é usado.

Neste contexto, Chiavenato (2002) propõe que cabe ao líder utilizar corretamente os três estilos de liderança de acordo com a situação, as pessoas e as tarefas a serem executadas.

Pode-se verificar que nessa teoria enfatiza-se a relação entre o líder e liderado uma vez que os líderes não podem liderar sem seguidores. Podemos observar essa relação, segundo Chiavenato (2002), no quadro que segue:

Quadro 1: Os Três Estilos de Liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada de Decisão.	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes aqui são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos.	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação no debate é limitado, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamentos técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do Trabalho.	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do Líder.	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos, em seus elogios e críticas.

Quadro 1: Os três estilos de liderança.

Fonte: Chiavenato (2002, p. 152).

Como visto, cada estilo de liderança se impõe de forma diferente. Na visão de Robbins (2002) existem também três principais teorias de liderança: liderança carismática, liderança transformacional e liderança visionária. A autoridade vista por Robbins (2002) difere da visão de Chiavenato (2002). Robbins (2002) trabalha as características das pessoas no estilo de cada líder.

2.3.4 - Liderança Carismática

A liderança carismática muito se confunde com as características dos líderes transformacionais. Como forma de esclarecer essa semelhança, Robbins (2002, p. 398) assim define: “[...] a liderança carismática é um subconjunto da liderança transformacional. A liderança transformacional é o conceito mais amplo, incluindo o carisma”. Dentro desse estilo de liderança, algumas características são destacadas entre os líderes, tais como: autoconfiança para seu próprio julgamento e suas habilidades; visão onde apresentam uma meta idealizada; habilidade de articulação esclarecendo e formulando sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, atuando assim como força motivadora; forte convicção (STONER; FREEMAN, 1999).

A liderança carismática é uma extensão do modelo da atribuição de liderança e um subconjunto da liderança transformacional. O líder carismático possui uma meta idealizada que deseja alcançar e um forte compromisso pessoal com ela; é também anticonvencional, autoconfiante, assertivo, além de agente radical, em lugar de guardião do *status quo*.

Carisma significa dom divino, que causa forte impressão nos seguidores. Entretanto, as características pessoais associadas à idéia de carisma são muito humanas e relativamente bem distribuídas, a ponto de o estudo da liderança carismática ser um ramo importante do enfoque comportamental na atualidade.

Afirma o autor Stephen Paul Robbins, 2002, p. 319, que:

Um estudo mais bem documentado identificou cinco características que diferenciam os carismáticos dos não carismáticos: os carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns.

O líder carismático é aquele que consegue ter influência sobre um grupo de pessoas sem que se consiga explicar objetivamente a razão. Estes líderes não apresentam ao nascer, um conjunto de características que permitam dizer que serão carismáticos.

No entanto, existe um conjunto distintivo de fatores, pessoais e ambientais, que podem contribuir para o entendimento da liderança carismática. Começando pelos pessoais, diria que um líder carismático é uma pessoa que tem sempre um sonho, sonho esse que se torna a razão da sua existência e pelo qual faz todos os sacrifícios possíveis e imaginários.

Outra característica é a grande capacidade de comunicação, essencialmente ao nível emocional, que permite fazer com que os outros partilhem esse sonho e o vivam tão ou mais intensamente do que ele próprio. Um último fator é um grande grau de empatia, em especial

referente a grandes grupos, o que o torna capaz de dizer o que a audiência necessita de ouvir e acreditar. Ainda, em termos de personalidade, os líderes carismáticos são normalmente pessoas um pouco ou muito instáveis, incapazes de sentirem conforto em situações ditas normais.

2.3.5 - Liderança Transformacional

O líder transformador é capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho passado e seu interesse pessoal, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos da empresa, ou seja, o carisma é a influência que o líder transformador exerce sobre os seguidores, apelam às emoções dos seguidores e estimulam sua identificação com o líder; sendo assim, é a condição mais importante, mas não a única, para que surja um líder transformador.

Esclarece o autor Stephen Paul Robbins, 2002, p. 319:

Esse tipo de líder conduz ou motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Existe também o tipo de líder que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados.

A liderança transformacional ocorre quando os líderes e os seguidores se interessam por objetivos que os conduzem a níveis superiores de motivação e de moralidade. Pode assim dizer-se que a liderança transformacional tem como finalidade a conversão dos subordinados em líderes, pois permite uma relação de estímulo recíproco entre ambos.

O líder pode recorrer a ambos os tipos de liderança em situações diferentes, mas também se admite o uso simultâneo/complementar.

Outro importante aspecto característico do líder transformacional é o de ser capaz de despertar a motivação inspiradora. Esta motivação é identificada a partir das expectativas de cada colaborador em relação ao seu trabalho. O significado do trabalho deve ser transmitido de forma sistêmica e integrada. Cada colaborador deve saber a importância e o contexto de sua tarefa na realização dos objetivos da organização. Oferecer o significado da tarefa é algo realmente importante, na medida em que cada pessoa sabe o significado do seu trabalho no contexto organizacional, fica mais fácil sentir-se motivada.

Um último atributo indispensável e importante à ação eficaz do líder transformacional é a consideração individualizada, ou seja, tratar todos iguais em termos de respeito à dignidade das pessoas, mas de modo diferente, atendendo às necessidades individuais.

2.3.6 - Liderança visionária

O modelo de liderança visionária é ótima para os negócios, pois confere o dinamismo às organizações que precisam adaptar-se constantemente ao mercado cada vez mais globalizado e, por conseguinte, mutável.

De acordo com Robbins (2002, p. 320) “a liderança visionária é a capaz de criar e articular uma visão do futuro, realista, atrativa e acreditável para a organização, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria”.

Uma visão não é um sonho. É uma realidade que ainda precisa vir a existir. Ao contrário de uma declaração de missão que transmite o propósito, mas não a direção, a visão propicia os meios e também os fins.

A liderança visionária tem sido divulgada como a cura de muitos males que afetam as organizações (CONGER, 1991; NATHAN, 1996). Infelizmente, os líderes visionários não são aceitos facilmente pelas organizações e, se não tiverem o apoio dos líderes gerenciais, podem ser inadequados. Além disso, recorrer a líderes visionários pode representar riscos.

A liderança visionária exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar poderes e implica correr riscos em várias dimensões. Há o risco de equiparar poder e a habilidade de atingir resultados imediatos, o risco de perder o autocontrole no desejo de conseguir mais poder e o risco de enfraquecer o desenvolvimento de líderes gerenciais, que ficam ansiosos com a desordem que a presença de líderes visionários pode causar. As atitudes dos líderes visionários em relação às metas opõem-se às dos líderes gerenciais.

Líderes visionários são relativamente mais proativos, moldando idéias em vez de se oporem a elas. Exercem influência de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar. Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário. Líderes visionários esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos, provocando agitação no ambiente. Trabalham em posições de alto risco e buscam negócios arriscados, especialmente quando as recompensas são altas. Preocupam-se com idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva. Concentram sua atenção no significado dos acontecimentos e decisões.

Quando líderes visionários estão no comando, as relações humanas tornam-se mais turbulentas, intensas e até desorganizadas, o que pode intensificar a motivação individual e gerar resultados inesperados, tanto negativos quanto positivos. Sentem-se alienados em seu

ambiente de trabalho e, às vezes, de outras pessoas, trabalham nas organizações, mas não se sentem parte delas. A percepção que têm de si próprios não está vinculada ao trabalho, a papéis ou a que instituição estão ligados, mas, sim, ao sentido de identidade que criaram. Essa identidade pode ser resultado de acontecimentos importantes de sua vida (ZALEZNIK, 1977).

Os líderes visionários influenciam as opiniões e atitudes de outras pessoas dentro da organização (HOSMER, 1982). Preocupam-se em garantir o futuro desta, por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas (SCHENDEL, 1989). São ligados a complexidade, a ambiguidade e a sobrecarga de informações. Sua tarefa é multifuncional e têm muito mais tarefas integradoras e complexas (HAMBRICK, 1989; MINTZBERG, 1973). Devido a isso, acabam por saber menos do que os especialistas de área funcional sobre cada uma das muitas áreas pelas quais são responsáveis (HAMBRICK, 1989).

2.4 - Habilidade e capacidade do gestor/ líder

Habilidades são competências, segundo Maximiano (2005), que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gerente ou líder na organização.

Algumas habilidades gerenciais podem, de acordo com Motta (1998), ser conquistadas no dia-a-dia, enfrentando contradições e mutações da empresa moderna, já que o aprendizado é baseado não só nos conhecimentos teóricos, mas também nas experiências gerenciais.

Para Chiavenato (2002), a gerência tem o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro das organizações.

Para conseguir desempenhar todos esses papéis, Vergara (2003) destaca a importância do gestor se relacionar com o ambiente externo, estar com as “antenas ligadas para o que acontece no mundo”. Outro papel extremamente relevante do gestor ou líder é o de contribuir para formação de valores e crenças organizacionais, já que é através dessas características que se constrói a identidade da organização.

Para Motta (2000) a liderança exige habilidades individuais, de auto-conhecimento, expressão e de comunicação, além de capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade.

Compartilhamento da visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias; perscrutar, monitorar o ambiente externo; contribuir na formação de valores e crenças dignificantes; ter habilidade de tornar claro os problemas; ser criativo; fazer da informação uma ferramenta de trabalho; ter iniciativa, comprometimento, cooperação, ousadia; visualizar o sucesso; construir formas de auto-aprendizado; conhecer seus pontos fortes e fracos; ouvir e ser ouvido.’ (VERGARA, 2003, p.97).

O papel do líder deve ser o de inspirar compromisso, deve ele ser um estrategista que planeja, seja inovador e que conduza mudanças, deve inspirar os membros da equipe a agirem com fé, reconhecendo as contribuições, encorajando a confiança mútua, a aceitação, cooperação e festejando as realizações dos indivíduos e da equipe (ROCHA e FIALHO, 2001).

Portanto, a atuação do líder é de suma importância para o desenvolvimento da equipe, refletindo diretamente em integração, produtividade e entrega de resultados, ou seja, as atitudes do líder refletem no desempenho de sua equipe.

3 – CONCLUSÃO

Após a pesquisa bibliográfica realizada pode-se concluir que devido às grandes mudanças e transformações no contexto organizacional, as empresas precisaram adaptar-se e escolher uma forma de gestão e liderança mais eficiente, para progredir e se destacar no ambiente competitivo.

Nos modelos atuais, os líderes têm como responsabilidade, a definição das metas e o incentivo ao trabalho em equipe, tendo como desafio, a conquista de todos os colaboradores, para que os mesmos optem pela busca de um único objetivo e que cada um entenda sua importância dentro da instituição.

Na liderança autocrática o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, não permitindo que os subordinados tenham liberdade de escolha, fazendo com que os indivíduos apresentem sinais de tensão, frustração e agressividade.

O líder que pratica a liderança liberal transfere sua autoridade para os subordinados, permitindo total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupos, porém não apresenta bons resultados e efetividade no trabalho, além de demonstrar sinais de individualismo e pouco respeito aos líderes.

A liderança democrática encoraja a participação das pessoas e se preocupa com o trabalho e o grupo. O líder tende a ser comunicativo, buscando ter um clima agradável e satisfatório.

Já os líderes carismáticos são pessoas que tem sempre um sonho, sonho este que se torna a razão da sua existência e pelo qual fazem todos os sacrifícios possíveis e imagináveis. Em termos de personalidades, normalmente são pessoas um pouco ou muito instáveis, incapazes de sentirem conforto nas situações normais.

Ocorre a liderança transformacional quando os líderes e os seguidores se interessam por objetivos que os conduzem a níveis superiores de motivação e de moralidade, e tem como finalidade a conversão dos subordinados em líderes, uma vez que permite uma relação de estímulo recíproco entre ambos.

A liderança visionária é ótima para os negócios, conferindo dinamismo às organizações, no mercado globalizado, mas recorrer a líderes visionários pode apresentar alguns riscos, como o de perder o autocontrole no desejo de conseguir mais poder ou de enfraquecer o desenvolvimento de líderes gerenciais, que ficam ansiosos com a desordem que a presença de líderes visionários pode causar.

Após pesquisa e estudo conclui-se que os estilos de liderança que apresentam maior efetividade, são os estilos democrático e transformacional.

No estilo democrático, percebe-se um resultado surpreendente, uma vez que as pessoas são envolvidas no processo decisório. Já o estilo transformacional, apresenta aspectos bastante positivos para as organizações, como a capacidade do líder de despertar a motivação inspiradora e a consideração individualizada dos indivíduos, ou seja, o tratamento igual às pessoas em termo de respeito e dignidade, mas tratando de forma diferente às necessidades individuais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O desafio da Liderança**. In: In: BERGAMINI, Cecília Whitaker & Coda, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. Ed. FTDA. São Paulo, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONGER, J. **Inspiring others: the language of leadership**. The Academy of Management Executive, v. 5, n. 1, p. 31-45, 1991. Disponível em: <http://www.ibmex.com.br/artigos/Lideranca_Estrategica.pdf> Data de acesso: 27/09/2009

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. **Gestão da empresa. Gestão empresarial**, 2007. Disponível em: <www.fae.edu/publicações/pdf/empresarial/1.pdf>. Acesso em: 24 de out. 2009.

DAFT, R. **Tamanho, ciclo de vida e projetos**. In: **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DURANTE, Daniela Giareta. **Liderança: um desafio constante aos gestores**. Passo Fundo: Secretariado Executivo em Revist@, 2005. Disponível em <<http://www.upf.br/secretariado/download/Revista2005.pdf#page=55>> Data de acesso: 12/04/09.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMBRICK, D. Guest's editor's introduction: putting top managers back in the strategic picture. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 5-15, 1989. Special issue. Disponível em <http://www.ibmex.com.br/artigos/Lideranca_Estrategica.pdf > Data de acesso 27/09/2009.

HOSMER, L. T. **The importance of strategic leadership**. *Journal of Business Strategy*, v. 3, n. 2, p. 47-57, Fall 1982. Disponível em <http://www.ibmex.com.br/artigos/Lideranca_Estrategica.pdf > Data de acesso 27/09/2009.

LAINO, Aparecida de Souza. RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **A influência dos estilos de liderança na cultura organizacional: um estudo de caso**. Universidade Federal Fluminense, 2003 Disponível em <<http://www.kmpress.com.br/portal/grpesq/CIDA01.pdf> > Data de acesso: 12/04/09.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da Hierarquia**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper and Row, 1973

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 11 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NATHAN, M. **What is organizational vision? Ask Chief executives**. *Rhe Academy of Management Executive*, vol.10, nº 1, pg. 82-83, 1996.

NUNES, Paulo. **Conceito de gestão e de gestor**. Artigo, 2006. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm> Acesso em: 24 de out. 2009.

PINTO, Marta M. R. Ajeij. **Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Psicologia. Uberlândia: 2005. Disponível em <http://www.webposgrad.propp.ufu.br/ppg/producao_anexos/014_Marta%20Marici%20Rimoli%20Ajeij%20Pinto.pdf> Acesso em 12/04/09.

ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Cavaleiro Marcondes. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Cleusa Rocha. FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Um modelo combinado de liderança para equipes autônomas em empresas do conhecimento**. Londrina /PR. 2001. Disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/cursos/gestao_publica.asp> data de acesso 20/10/2009.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia: elementos e metodologia do trabalho científico**. 2ª edição, Belo Horizonte: Interlivros, 1972.

SANT'ANNA, A. S. et al. **Liderança: uma Análise sob a Perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte-Americanos**. XXXIII EnANPAD, São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009.

SCHENDEL, D. Introduction to the special issue on strategic leadership. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 1-3, 1989. Special issue. Disponível em <http://www.ibmex.com.br/artigos/Lideranca_Estrategica.pdf> Data de acesso 27/09/2009.

SELLTIZ et alii. **Métodos da pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, Herder, 1967.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. Disponível em <<http://www.unicentro.br/editora/revistas/capitalcientifico/v2n1/Artigo%208.pdf>> Data de acesso 27/09/2009.

TAMAYO, A., LIMA, D. SILVA, A. V. (2002). **Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho**. Trabalho apresentado no XXVI Encontro Nacional da ANPAD, Salvador, Bahia.

VERGARA, Silvy Constant. **Gestão de Pessoas**. 12° ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VENDRAMINI, Patrícia. **Liderança e Mudança Organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3287.pdf>> Data de acesso: 12/04/09.

ZALEZNIK, A. **Managers and leaders: are they different?** Harvard Business Review, May/June 1977. Disponível em <http://www.ibmex.com.br/artigos/Lideranca_Estrategica.pdf> Data de acesso 27/09/2009.