

AJ22644-1

www.agazeta.com.br

A GAZETA ⁷⁵ ANOS

VITÓRIA (ES), DOMINGO, 23 DE NOVEMBRO DE 2003 - PROIBIDA A VENDA SEPARADAMENTE

GESTÃO EMPRESARIAL

liderança

Conveniado FGV
MURAD
Consultoria e Treinamento



FAESA
EDUCAÇÃO SUPERIOR



3

Carta ao Leitor

O sucesso de uma empresa também passa pela sua liderança

O que é ser líder, afinal? Como conseguir que pessoas te sigam? Existe um grande interesse, agora, em conhecer mais sobre liderança, já que as empresas estão sempre procurando líderes ou formas de treinar pessoas a tornarem-se líderes. O crescimento da literatura sobre o tema pode ser avaliado pelo aumento de artigos no Handbook of Leadership (manual sobre liderança).

Os líderes são fundamentais para o comportamento das pessoas no grupo e para o sucesso das organizações, pois segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), a liderança é a força que ativa e dirige o grupo. Isto porque de 50% a 70% da visão dos funcionários sobre a atmosfera de suas empresas depende, em última instância, dos atos de uma pessoa, o líder (Goleman, 2002). Este possibilita a criação de condições diretamente responsáveis pela capacidade das pessoas trabalharem bem.

A liderança, entretanto, não é um tema fácil de se tratar. Existem várias teorias sobre o tema e cada uma propõe uma maneira diferente de entender a liderança.

A partir disso procuramos abordar as teorias mais importantes sobre a liderança para que o leitor faça uma análise crítica e possa chegar a sua própria conclusão sobre a liderança eficaz.

Primeiro será discutido o conceito de liderança, para então avaliarmos a relação entre liderança e influência. Posteriormente, serão examinadas as teorias sobre liderança e as habilidades necessárias de um líder. Foram adicionados exercícios para que o leitor possa identificar as habilidades de liderança que possui e as que precisa desenvolver.

Esperamos poder contribuir para o desenvolvimento do líder em você, já que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida.

Priscilla de Oliveira Martins

Psicóloga, Mestre em Psicologia

Professora da Faculdade Estácio de Sá de Vila Velha

Consultora da TQM - Técnicas de Qualidade e Marketing Ltda.

www.tqm.com.br

tqm@tqm.com.br

REGULAMENTO CONCURSO GESTÃO EMPRESARIAL

- 1- O Concurso Gestão Empresarial, do Jornal A Gazeta, é válido para todo o Estado do Espírito Santo, no período de 09 de novembro de 2003 a 04 de fevereiro de 2004.
- 2- O resultado com os 12 (doze) selecionados será divulgado no dia 23 de fevereiro de 2004.
- 3- O resultado dos ganhadores das bolsas parciais e integral será apresentado até o dia 18 de março de 2004.
- 4- Para concorrer, o interessado deverá desenvolver um artigo de no máximo 4 mil caracteres sobre um dos temas dos cadernos que serão publicados a cada domingo, de 09 de novembro de 2003 a 25 de janeiro de 2004.
- 5- Os temas dos cadernos são os seguintes: Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Logística, Liderança, Responsabilidade Social, Empreendedorismo, Gestão Ambiental Gerenciamento de Clientes, Gestão de Custos, Critérios de Excelência, Gestão por Processos, Reengenharia.
- 6- Após a publicação de cada caderno, o participante terá até 10 dias para enviar o artigo referente ao tema da semana.
- 7- O artigo só poderá ser enviado pelo endereço eletrônico: www.gazetaonline.com.br/gestaoempresarial, após o preenchimento do cadastro e criação de usuário e senha. Se o leitor já for cadastrado, ele poderá enviar o artigo digitando só usuário e senha já criados.
- 8- Os leitores cadastrados no Gestão Empresarial 1 poderão utilizar o mesmo usuário e senha para o envio dos artigos do Gestão Empresarial 2.
- 9- O conteúdo acadêmico de cada fascículo será preparado pela TQM Consultoria, em parceria com o jornal A Gazeta.
- 10- A cada caderno, será selecionado o melhor artigo, eleito através de comissão julgadora formada por profissionais da Rede Gazeta, M.Murad/FGV, pela TQM Consultoria e outros.
- 11- O autor do artigo selecionado receberá automaticamente uma bolsa de estudos parcial da M.Murad/FGV de 25% em um dos seus cursos de MBA em Vitória-ES para 2004 e participará com os outros 11 (onze) selecionados da apresentação final. O vencedor da apresentação final receberá um upgrade da sua bolsa parcial para uma bolsa de estudos integral. As bolsas de estudos (integral e parciais) são pessoais e intransferíveis e deverão ser utilizadas no cursos oferecidos pela M.Murad/FGV em Vitória, durante o ano de 2004.
- 12- A apresentação final com os 12 (doze) selecionados acontecerá no Restaurante do 2º piso da Rede Gazeta entre os dias 1º e 10 de março de 2004 e contará com uma comissão julgadora formada por profissionais da Rede Gazeta, M.Murad/FGV, TQM Consultoria e outros profissionais da área de Educação. Para a apresentação final, os 12 selecionados deverão realizar apresentação oral e poderão utilizar recursos áudio-visuais.
- 13- Poderá concorrer a bolsas parciais e integral de estudos da M.Murad/FGV, o candidato que possuir curso superior completo ou em formação com o término em 2003.
- 14- A decisão do júri será sempre soberana, não cabendo recursos contra ela.
- 15- Não poderão participar funcionários da Rede Gazeta e respectivos pais, irmãos, filhos e cônjuges.
- 16- O ganhador autoriza, desde já, o uso de seu nome, imagem e som de voz em mídia impressa e eletrônica na comunicação do resultado, sem ônus para a empresa promotora.
- 17- Só poderão participar pessoas residentes no Estado do Espírito Santo.

Convênio FGV
MURAD
Consultoria e Treinamento

FGV
management

A GAZETA 75

Conceitos sobre liderança

Os primeiros estudos sobre liderança datam de meados do século XIX. Desde então, vários estudos foram realizados para compreender de que forma se dá a liderança. Tais estudos abordam diferentes aspectos da liderança. Os primeiros buscaram identificar nos grandes líderes, como Mahatma Ghandi, Adolf Hitler, Winston Churchill, Napoleão Bonaparte, Abraham Lincoln, entre outros, as suas características de personalidade, para assim delimitar qual seria o conjunto de características essenciais para a definição de um líder. Estes estudos deram corpo à Teoria dos Traços de Personalidade, que tem como pressuposto principal o fato de que a liderança é algo inato, ou seja, que a capacidade de liderar nasce com a pessoa. Dessa forma, para ser

líder era necessário nascer com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa.

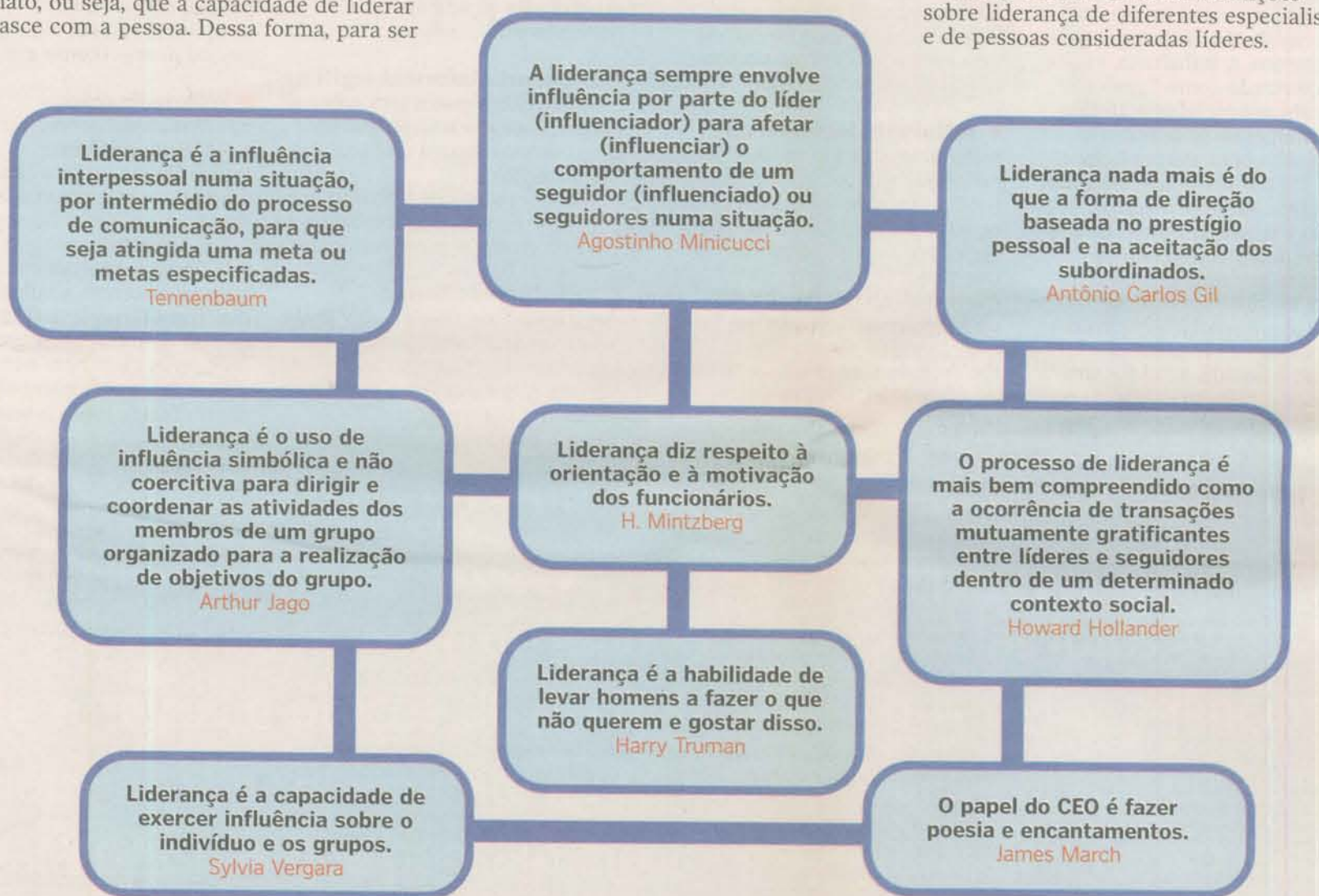
Posteriormente, os pesquisadores concentraram-se em descobrir quais comportamentos do líder são eficazes. Se antes a pergunta das pesquisas sobre liderança era "Quem será um bom líder?", em seguida passou a ser "O que fazem os bons líderes?" Vários estudos foram feitos para identificar qual seria o comportamento adequado para o líder ou em outras palavras, qual o melhor estilo

de comportamento do líder.

Maiores pesquisas sobre liderança identificaram que a boa liderança ocorre em função de três aspectos: a interrelação do líder com seus liderados, o comportamento do líder e a situação em que ocorre a liderança. Alguns pesquisadores chamam este modelo de Modelo Situacional ou Contingencial de Liderança.

Os estudos sobre liderança apresentam diferentes abordagens. Por isto, não é à toa que existem diversas definições sobre liderança, e muitas vezes as definições formuladas por especialistas entram em conflito.

Vamos mostrar diversas definições sobre liderança de diferentes especialistas e de pessoas consideradas líderes.



Podemos verificar a inexistência de uma definição clara, objetiva e incontestável do que seria liderança. Abordaremos os diferentes estudos sobre liderança para que o leitor reflita sobre os diferentes aspectos da liderança e possa verificar qual seria a melhor forma de exercer a liderança em seu cotidiano no trabalho.

Liderança e influência

A liderança em geral pode ser tratada como exercício de influência. Para entendermos como a influência ocorre, primeiro precisamos saber que são necessários dois componentes, ou seja, duas pessoas. Além disso, é necessário compreender que a influência mencionada não ocorre de forma unidirecional, de cima para baixo; isto porque os líderes também são influenciados por seus seguidores, ou seja, o comportamento do líder está vinculado ao comportamento de seus seguidores. Desta forma, podemos pensar na liderança como um processo em que as partes envolvidas influenciam-se mutuamente. A influência, então, é caracterizada como "qualquer ato ou ato potencial que afeta o comportamento de outra(s) pessoa(s)", como afirma Cohen (2003: 254). Precisamos, contudo, saber que a influência tem sucesso em liderar outros para o objetivo desejado, quando a influência que uma pessoa tem sobre a outra é maior. Essa diferença entre a influência de duas pessoas é chamada de influência líquida, sendo assim "a liderança é influência líquida no rumo desejado pela pessoa que exerce" (Cohen, 2003: 255).

Para uma melhor compreensão

da influência precisamos considerar os vários tipos de influência. Cohen em seu livro "Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos" caracterizou muito bem o papel da influência na liderança:

Tipos de influência:

■ **Influência formal:** é a influência exercida pelo ocupante de um cargo ou de uma posição em um dado sistema social, como Gerente, Supervisor, Diretor.

■ **Influência informal:** é a influência obtida pelos conhecimentos especiais que determinada pessoa possui ou decorrente do charme pessoal, também conhecido como carisma.

■ **Influência legítima:** é a influência aceita como adequada pelos que são por ela atingidos. A legitimidade da influência pode ocorrer ou por uma avaliação positiva das qualidades daquele que tem influência (pessoa competente, com experiência) ou pela aceitação do processo pelo qual a pessoa obteve o papel que lhe confere influência (processo de nomeação, seleção, entre outros).

■ **Influência ilegítima:** é a influência não aceita como adequada pelos que são por ela atingidos, ou seja, é a influência cujo direito de exercê-la é contestada por aqueles que sofrem influência.

A partir desses quatro tipos de influência verificamos que as suas combinações possibilitam entender como ocorre a influência, já que a influência é "tanto determinada pelo detentor de um cargo num sistema social, quanto considerada, pelos demais membros, um direito a ser exercido" (Cohen, 2003: 256). Vejamos as combinações dos quatro tipos de influência.

■ **Influência formal-legítima:** é a influência conferida pela hierarquia organizacional (cargo ocupado) e aceita pelos demais integrantes da organização como

adequada.

Ex: Um Supervisor que mostra-se competente em sua função e mantém uma adequada relação interpessoal com seus subordinados.

■ **Influência formal-ilegítima:** é a aquela conferida pela hierarquia de uma organização, todavia os membros não concordam com a sua posição.

Ex: Um Gerente sem experiência que obteve seu cargo por indicação ou um Supervisor que dá dicas em relação a vida familiar de seu subordinado (este âmbito da vida do funcionário está fora da alçada do Supervisor).

■ **Influência informal-legítima:** é aquela que alguém tem sobre os outros, contudo não possui um cargo formal dentro da organização.

Ex: Um colega de trabalho que consegue direcionar o trabalho do grupo e alcançar bons resultados.

■ **Influência informal-ilegítima:** Este tipo de influência ocorre quando uma pessoa sem um cargo superior tem acesso a alguma recompensa ou punição.

Ex: Um colega de trabalho ameaça prejudicar o colega por algum motivo.

Para compreendermos melhor como ocorre a influência também precisamos abordar como essa influência é sentida pelos subordinados. Existem três processos de influência que não são mutuamente exclusivos, ou seja, mais de um processo pode ocorrer concomitantemente. São eles:

■ **Submissão:** este processo ocorre quando a pessoa cumpre a ordem em função do custo de não

completá-la, ou seja, quando há receio por parte de quem sofre a influência de receber punições ou, ainda, o desejo de obter uma recompensa. Muitas vezes a ordem é seguida exteriormente, entretanto, interiormente há ressentimento ou resignação. Este processo pode ser a única maneira que o líder informal-ilegítimo encontra para exercer influência.

■ **Identificação:** este processo acontece quando a pessoa é influenciada pela atração exercida pelo líder, isto é, quando a pessoa se identifica com o líder, seja porque este é simpático, ou seja, porque representa algo que a pessoa deseja (como um cargo).

■ **Internalização:** a internalização ocorre quando os líderes conquistam a credibilidade junto a seus liderados, estes passam então a acreditar no que o líder propõe.

Identificamos os tipos de influência e a forma como os liderados sofrem a influência e verificamos que existem diversas formas de influenciar uma pessoa. Os líderes mais bem-sucedidos são os que conseguem alcançar a credibilidade junto a seus seguidores, pois alcançam com isso o compromisso dos liderados para com a realização da tarefa. O autor, contudo, afirma que a submissão pode ser necessária em algumas situações como uma emergência, por exemplo. A partir disso, podemos afirmar que a liderança deve estar de acordo com o contexto.

Moedas de liderança

Muitas vezes as pessoas acreditam que não conseguem influenciar outras, mas como mencionamos anteriormente, ninguém é destituído de influência. Provavelmente a sua influência sobre outras pessoas é maior do que você pensa. Seu comportamento pode ser avaliado como moedas que servem como meio de troca. Os filhos podem influenciar seus pais utilizando a moeda do bom aluno, por exemplo.

Moedas freqüentemente valorizadas nas organizações

Moedas relacionadas à inspiração

Visão	Envolver-se em tarefas que tenham grande importância para a unidade, a organização, os clientes ou a sociedade.
Excelência	Ter chance de fazer coisas relevantes muito bem.
Retidão moral/ ética	Fazer o que é "certo" segundo um padrão mais alto do que a eficiência.

Moedas relacionadas às tarefas

Novos recursos	Obter verbas, aumentos na dotação orçamentária, no pessoal, no espaço, etc.
Desafios/ aprendizado	Realizar tarefas que aumentam habilidades e qualificações.
Assistência	Conseguir ajuda em projetos existentes ou tarefas não desejadas.
Apoio às tarefas	Receber respaldo aberto ou discreto ou apoio efetivo à implementação.
Resposta rápida	Tempo de resposta mais veloz.
Informação	Acesso a conhecimentos organizacionais e técnicos

Moedas relacionadas à função

Reconhecimento	Validação de esforços, realização ou qualificações.
Visibilidade	Chance de se tornar conhecido por superiores ou outras pessoas de importância dentro da organização.
Reputação	Obter fama de competente, dedicado.
Pertinente/ importância	Senso de centralidade, de "fazer parte".
Contatos	Oportunidade de se relacionar com outros.

Moedas relacionadas às relações interpessoais

Compreensão	Ter suas preocupações e problemas ouvidos.
Aceitação/ inclusão	Proximidade e amizade.
Apoio pessoal	Respaldo pessoal e emocional.

Moedas relacionadas ao lado pessoal

Gratidão	Apreciação ou expressão de dívida
Propriedade/ envolvimento	Domínio e influência sobre tarefas importantes.
Autoconceito	Afirmação dos próprios valores, auto-estima e identidade.
Conforto	Ausência de discussões.

Teorias sobre o comportamento do líder

Os estudos sobre o comportamento do líder preocupam-se com o que o líder faz e não como devem ser suas características pessoais. Tais estudos ganharam força quando ficou claro que a eficácia dos líderes não estava relacionada substancialmente aos traços pessoais.

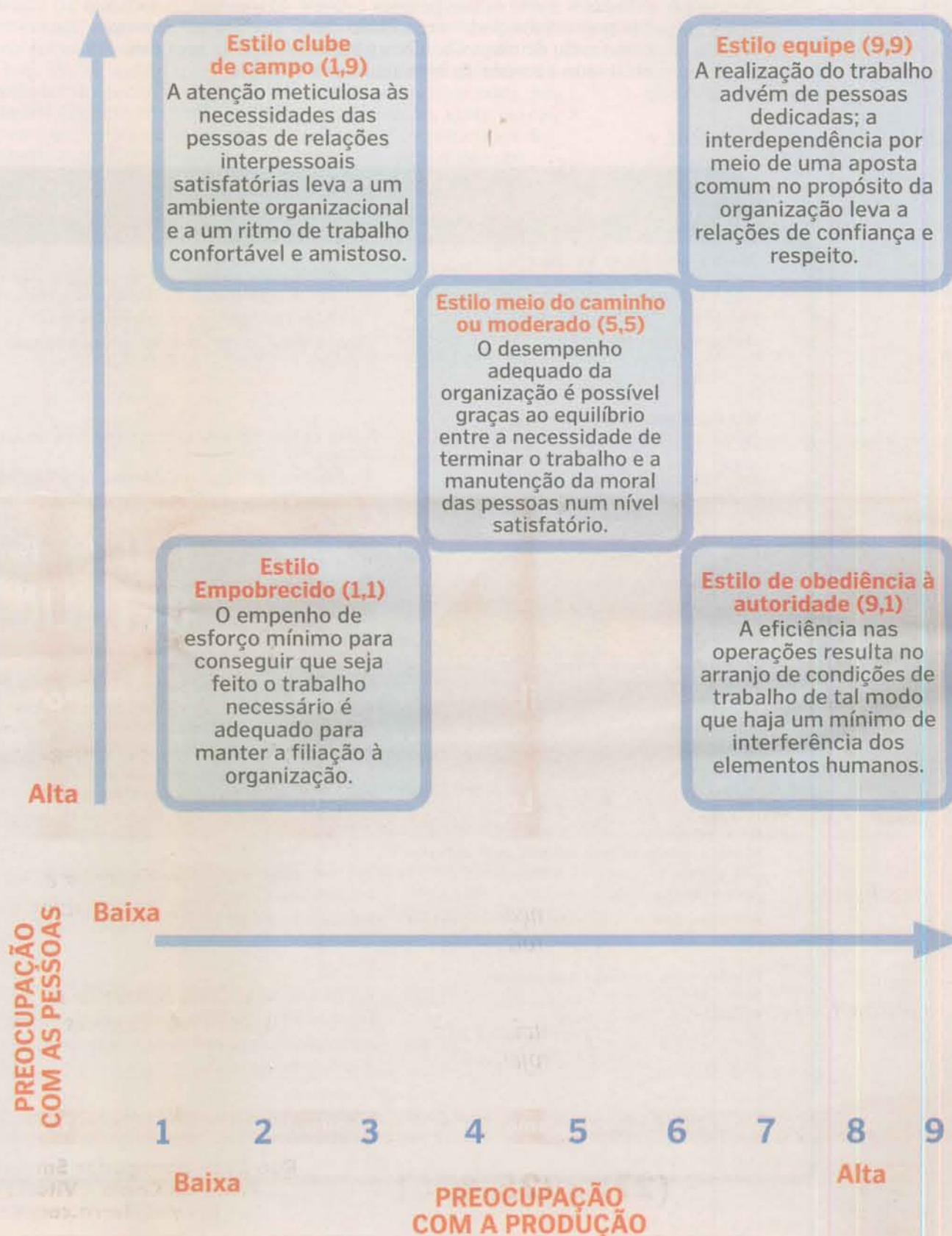
A principal consequência desta abordagem foi a ênfase que passou a ser conferida ao treinamento. Isso porque o comportamento pode ser aprendido, sendo assim, é possível admitir que pessoas treinadas para desempenharem comportamentos de líderes seriam capazes de obter bons resultados.

Nesta abordagem, apesar de se ter trabalhado com comportamentos específicos, há uma tendência na direção de definir estilos de liderança. De acordo com Spector (2003: 336) "um estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os subordinados."

O programa de pesquisa mais influente sobre os estilos de liderança é o da Universidade de Ohio, que teve início em 1945. Este programa propôs que para definir a liderança eficaz era necessário considerar dois aspectos, são eles:

- **Consideração:** preocupação que os líderes demonstram em relação ao bem estar de seus liderados e;
- **Preocupação com a tarefa:** preocupação do líder com a definição do seu próprio papel e das responsabilidades dos subordinados. Isso inclui atribuir tarefas e programar o trabalho.

A partir destes dois aspectos foi montado por Robert Blake e Jane Mouton a Grade de Liderança. Esta grade permite medir a preocupação de um superior hierárquico com as pessoas e com as tarefas.



AJ22644-7

Definição de cada estilo:

A grade nos mostra cinco possíveis combinações entre os dois aspectos. Dentre estes aspectos o grupo da Universidade de Ohio propõe que a melhor forma de liderar seria o Estilo de Equipe, uma vez que este é altamente orientado para pessoas e também para tarefas.

A teoria dos estilos de liderança também trabalha com a idéia de três estilos de liderança: autocrático, liberal (também chamado de *laissez-faire*) e democrático. Agostinho Minicucci (1995) em seu livro "Psicologia Aplicada à Administração"

acrescenta mais um estilo de liderança, o estilo paternalista.

Há uma correlação entre dois destes quatro estilos e a Grade de Liderança. O Estilo de Obediência à Autoridade seria o Estilo Autocrático e o Estilo Equipe, o Democrático.

■ **Autocrático:** é aquele em que o líder atua como dirigente e toma todas as decisões em nome do grupo. O líder centraliza todas as informações e dita as regras a serem cumpridas. Este líder não acredita que os membros do grupo tenham capacidade para tomar decisões.

■ **Paternalista:** é um tipo de liderança autocrática. Neste estilo o líder é amável e paternal perante os membros do grupo mas acredita que deve assumir as decisões mais importantes em nome do grupo e pelo bem do grupo. Este tipo de liderança evita conflitos intragrupo e tem como resultado uma ação feliz e efetiva, entretanto, não permite os membros do grupo se desenvolverem.

■ **Liberal (ou *laissez-faire*):** é aquele tipo de liderança que procura deixar o grupo à vontade para tomar decisões. Este líder acredita que dirigir um grupo é não dirigi-lo e sim deixar os membros livres para a tomada de decisões.

■ **Democrático:** também chamado de participativo por alguns autores, este tipo de liderança propõe que não existe um líder exclusivo, pois a liderança é distribuída. Sendo assim, o grupo que utiliza o estilo democrático tem seus membros trabalhando em conjunto segundo o princípio do consenso "para obter em todos os objetivos um elevado grau de relações interpessoais agradáveis para uma sólida base da resolução do problema." (Minicucci, 1995: 295)

A abordagem do comportamento do líder procurou estudar e delimitar os estilos de liderança para, então, verificar qual seria o melhor estilo de liderança. Desta forma, propunha que a liderança democrática ou a liderança que se preocupava muito com os liderados e com a tarefa eram as melhores. Esta proposta, contudo, mostrou-se frágil. Isso porque existem situações em que a liderança democrática não alcança o resultado esperado, como demonstram os estudos posteriores. Este achado indica que os estilos de liderança precisam ser apreendidos de acordo com o contexto, com a situação, ou seja, a definição da boa liderança deve considerar o contexto da equipe, da organização e de seus membros.



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Credibilidade e Excelência em Pós-Graduação - MBA

Pós-Graduação Lato-Sensu Especialização - MBA

Lançamentos 2004 da FGV Management em Vitória

Marketing

Finanças, Auditoria e Controladoria

Comércio Exterior e Negócios Internacionais

Logística Empresarial

Gestão Empresarial

Gerenciamento de Projetos

Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Gerência de Saúde

PROMOÇÃO

Desconto especial para matrículas realizadas até 31/12/2003.



(27) 3225-4761

Rua Desembargador Sampaio, 193
Praia do Canto - Vitória - ES
fgv.vix@terra.com.br



Os interessados deverão solicitar matrícula através do site: www.mmurad.fgv.br

A abordagem situacional ou contingencial ganhou força quando foi verificado por pesquisas que a liderança, para acontecer, não dependia apenas do líder. Com as pesquisas sobre os estilos de liderança foi observado que as características dos seguidores e o contexto em que a liderança ocorre também eram aspectos importantes para o entendimento da liderança.

As principais teorias que incluem esses três aspectos são a Teoria Contingencial de Fiedler, a Teoria do Ciclo Vital de Paul Hersey e Nenneth Blanchard, e a Teoria do Caminho-Objetivo.

A Teoria Contingencial de Fiedler propõe que a eficácia do estilo de um líder depende dos seguidores do líder e da situação. A eficácia do líder depende de três variáveis situacionais:

- **Relações líder-seguidor:** relacionamento das pessoas em termos de confiança e respeito que o líder tem com seus seguidores.
- **Estrutura da tarefa:** definição clara para o grupo das metas e dos procedimentos para alcançar o objetivo.
- **Posição de poder do líder:** grau de poder e influência que um líder tem sobre seus subordinados.

Baseado em estudos empíricos, Fiedler conclui que os líderes orientados para a tarefa são mais eficazes em situações que sejam muito favoráveis (boas relações líder-seguidores, tarefa estruturada e forte influência do líder) ou muito desfavoráveis (relações líder-seguidores ruins, tarefa não estruturada, posição pouco influente do líder) e os líderes

orientados para a relação são mais bem-sucedidos em situações razoavelmente favoráveis (por exemplo, boas relações líder-seguidores, mas tarefa pouco estruturada e pouca influência do líder).

A teoria de Fiedler obteve muitas críticas, mas abriu caminho para o estudo da liderança situacional.

Uma das mais conhecidas é a Teoria Situacional (Teoria do Ciclo Vital) desenvolvida por Paul Hersey e Nenneth Blanchard. Essa teoria afirma que a liderança eficaz varia de acordo com a maturidade dos funcionários. A maturidade dos funcionários significa para esses autores a "capacidade e a experiência relacionada com o trabalho e a disposição para aceitar responsabilidades." (Gil, 2001: 226).

A Teoria do Ciclo Vital propõe que a relação entre líder e seus seguidores passa por quatro fases que se sucedem à medida em que a maturidade é obtida pelos membros de um grupo. De acordo com essa teoria, as fases seriam:

- **1ª Fase:** quando um membro novo entra em uma organização é melhor que o líder se preocupe mais com a realização da tarefa, para que o novo membro sintam-se seguro sobre suas responsabilidades. Não é aconselhado que o líder se preocupe com o relacionamento

com o liderado, pois isto surtirá pouco efeito, já que este novo membro não pode ser visto, ainda, como um colega.

- **2ª Fase:** nesta fase, o novo membro já está integrado no trabalho. O líder precisa, então, continuar com o seu comportamento de orientação para o trabalho e começar a manifestar um comportamento voltado para o relacionamento.

- **3ª Fase:** a capacidade para o trabalho aumenta, assim como a vontade de assumir novas responsabilidades. A partir dessa situação o líder não precisa dar muitas ordens, mas continua com a ênfase nas relações para estimular os liderados a aceitarem novas responsabilidades.

- **4ª Fase:** nesta fase, os liderados estão mais confiantes e capazes de se dirigirem sozinhos. Sendo assim, o líder pode diminuir a ênfase no seu comportamento de orientação para o trabalho e para o relacionamento.

Esta teoria tem sido bastante aceita atualmente, pois propõe uma liderança flexível e dinâmica.

- **A Teoria do Caminho** sustenta que o propósito primordial do líder é motivar seus seguidores por meio do esclarecimento dos

Teoria Sit ou Conti

Situacional Engencial

objetivos do trabalho e dos melhores caminhos para alcançá-los. Esta teoria propõe que os líderes podem influenciar seus seguidores por meio da manipulação de três variáveis:

- **Valência:** é uma medida de satisfação que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo. A valência pode ser positiva, negativa ou nula.

- **Instrumentalidade:** crença subjetiva de uma pessoa sobre a relação entre a realização de um comportamento e a obtenção de um resultado.

- **Expectativa:** crença de uma pessoa relativa ao vínculo entre esforço e desempenho.

Essas variáveis pertencem à chamada Teoria da Expectativa da Motivação.

- Para que o líder consiga manipular as três variáveis motivacionais, a Teoria do Caminho - Objetivo sugere quatro estilos de comportamento de liderança:

- **Liderança Diretiva:** o líder é autoritário, por isso toma as decisões e fornece as direções. Os liderados sabem exatamente qual é o comportamento esperado deles.

- **Liderança Encorajadora:** o líder é amistoso e acessível e demonstra preocupação com os liderados

- **Liderança Participativa:** o líder pede e utiliza as sugestões fornecidas pelos liderados, contudo, é o líder que toma as decisões.

- **Liderança Orientada para a realização:** o líder fixa metas desafiadoras para os liderados e demonstra confiança em que eles alcançarão as metas propostas.

- **As conclusões retiradas desse modelo constataram que:** o comportamento do líder participativo resulta em satisfação em situações nas quais a tarefa não é rotineira, mas para liderados que não preferiam um líder autoritário; o comportamento do líder diretivo produz satisfação apenas para aqueles que sentem grande necessidade de clareza sobre como proceder; o comportamento do líder encorajador produz satisfação nos liderados, contudo apenas em situações em que a tarefa seja bastante estruturada e; o comportamento do líder orientado para a tarefa obtém melhoria moderada de desempenho, contudo só quando os liderados são dedicados às metas.

Essa teoria, talvez por abranger diversos aspectos sobre a liderança, ainda não foi estudada de forma

abrangente para que todas as variáveis sejam testadas. Contudo, a Teoria do Caminho - Objetivo se mostra interessante pois considera a motivação de forma explícita, como parte integrante do processo de liderança.

No decorrer deste caderno apresentamos diversas teorias sobre liderança. Você deve estar se perguntado, mas qual é a melhor teoria? Qual teoria devo seguir? Estas são perguntas que devem ser feitas. O que você acha? Qual é a melhor teoria?

Todas as teorias apresentadas têm tantos pontos interessantes quanto aspectos questionáveis. Isso mostra-nos mais uma vez o quanto é complexo entender a liderança. Talvez seja difícil a existência de uma teoria que realmente consiga abranger todos os aspectos da liderança. Sendo assim, é interessante que utilizemos as teorias desenvolvidas adaptando-as às nossas próprias realidades, ou seja, podemos fazer um Mosaico de Teorias agregando aquilo que traz algum valor para a realidade de cada empresa.

Nestas teorias verificamos que o líder precisa estar atento aos seus seguidores e à situação em que se encontram. Para estar atento aos seguidores o líder precisa conhecê-los, conhecer suas expectativas, necessidades, motivações e seu grau de maturidade. Para estar atento às situações precisa conhecer o ambiente que se encontram os seguidores, que tipo de tarefa será executada e em quanto tempo, que políticas de Recursos Humanos a empresa adota, entre outros. E por que o líder precisa estar atento a essas coisas? Para que possa decidir qual é o melhor comportamento para cada situação.

Características requeridas de um líder

Pelo que foi apresentado até o momento, podemos afirmar com certeza que ser um líder não é fácil. Mas quais seriam as características necessárias a um líder? Várias. Diferentes autores apresentam diferentes características, por isso citaremos as consideradas mais importantes.

A primeira característica a ser considerada é a habilidade de criar visões. O líder precisa ser eficaz ao determinar a direção a ser seguida e de como fazer para atingi-la. A visão, entretanto, precisa ser compartilhada com os seguidores, pois isolada na imaginação do líder não tem utilidade alguma. O líder, então, precisa além de ter a habilidade para criar uma visão, possuir a habilidade para inspirar os seus seguidores a acreditarem nessa visão. Sendo assim, a utilização da linguagem adequada é muito importante.

Uma outra característica é o entusiasmo. O líder precisa ser entusiasmado em relação a sua causa e a seu grupo. Um líder que não demonstra entusiasmo não consegue contagiar seu grupo para realização de coisa alguma.

Iniciativa, ousadia e coragem são também características importantes. Um líder precisa ter iniciativa para a resolução de problemas, na verdade, ele precisa pensar na solução dos problemas, antes da presença do problema e por isso precisa também saber, de certa forma, prever o futuro. Para isso precisa ter capacidade para perceber tendências emergentes no

ambiente. Ousadia e coragem são fundamentais para que o líder consiga enfrentar as adversidades que com certeza cruzarão o seu caminho. O líder precisa considerar as ameaças a seu grupo e enfrentá-las, ele precisa sustentar a sua visão nos momentos difíceis, caso contrário o ânimo do grupo pode enfraquecer. Por isso é importante que o líder tenha também estabilidade emocional. A estabilidade emocional permite o líder atuar como fator de equilíbrio para o grupo em momentos difíceis.

A criatividade também consta na lista de características de um líder. Por meio da criatividade o líder pode resolver uma barreira ao alcance dos objetivos do grupo, que pode ser um problema relacionado a um processo dentro de uma organização ou um conflito dentro do grupo. Ser criativo é pensar de forma divergente, ou seja, pensar de forma diferente da usual, sem uma lógica predefinida.

O líder também precisa ser observador para perceber o ambiente (físico e psíquico) a sua volta. A partir da observação podemos perceber se uma pessoa está nervosa ou com medo de realizar alguma tarefa, se existe alguma dificuldade de integração de uma pessoa no grupo por manter-se distante ou ainda se uma pessoa está tentando sabotar o alcance do objetivo do grupo, entre outras ações. Para que um líder torne-se um bom observador ele precisa ser paciente, respeitar a privacidade (guardar para si as informações confidenciais, utilizando-as somente

em proveito do observado) e manter a neutralidade.

Em qualquer situação que o líder participe precisa deixar o seu espírito crítico aguçado. Ter espírito crítico significa não aceitar as situações como elas são, mas perguntar-se por que elas são assim; se sempre foram assim e se existe uma forma melhor de arrumar os componentes de uma situação. Sylvia Vergara (2000) conta uma história interessante em seu livro "Gestão de Pessoas" que exemplifica bem isto.

"Num local qualquer havia uma cadeira colocada no centro do pátio. Um homem armado com revólver guardava-a. Depois, acharam que a segurança era pouca e puseram quatro homens armados de escopeta. Não estava ainda bom. Melhoraram o sistema e puseram um circuito fechado de TV com alarme e tudo. Um belo dia alguém perguntou: 'por que esta cadeira está aí?' Só então se deram conta da necessidade de saber que função aquela cadeira, no meio do pátio, exercia. Descobriram, perplexos, que ela, naquele lugar, tinha sido posta há muito tempo, quando fora pintada, e não queriam que algum desavisado nela sentasse, sujando a sua roupa e estragando a pintura."

O líder também precisa ser autoconfiante, pois esta característica lhe permite cercar-se de pessoas com grande potencial e capazes de superá-lo em vários aspectos. Isso proporciona ao grupo alcançar o sucesso esperado. Aquele

que tem medo de ser superado e por isto contrata profissionais sem grandes potenciais alcançará apenas resultados sem expressão.

Além da autoconfiança, o líder precisa conhecer-se, ou seja, precisa conhecer as suas limitações e potencialidades. O

autoconhecimento permite ao líder trabalhar melhor com as críticas e verificar as áreas que precisa desenvolver. O

autodesenvolvimento do líder deve ser uma constante, pois sempre há algo novo a ser aprendido. Isso pode ser visto de forma mais nítida no mundo globalizado que vivemos, hoje. Essas habilidades são realmente necessárias, mas o líder nos dias de hoje tem que lidar com os desafios de um mundo globalizado. Um mundo em que a velocidade das inovações tecnológicas e da informação possibilita o crescimento da complexidade dos negócios diariamente.

Outra característica muito importante é a sociabilidade. O líder precisa saber lidar com as pessoas. Isso significa saber o que falar, quando falar, como falar e com quem falar. A sociabilidade sempre foi importante, mas atualmente ganhou outro significado. Com a globalização também vimos a diminuição das distâncias geográficas, que teve como consequência um maior contato entre culturas. Com isso, possibilitou-se uma crescente diversidade no local de trabalho. O líder hoje também precisa saber lidar com diferentes culturas e ambientes.

O líder precisa ter claro que ele não é o único que sabe de tudo, por isso precisa saber ouvir as pessoas. De acordo com Pierre Lévy e Michel Authier (1995), sobre o conhecimento, (1) ninguém sabe tudo, entretanto (2) todo mundo sabe alguma coisa e, por isso (3) o

conhecimento está na humanidade. A partir disto, verificamos que o líder precisa saber utilizar esse conhecimento que encontra-se disponível ao seu redor. A escuta também é importante, pois o líder precisa saber como está sendo avaliado pelo seu grupo, para que, então, se for o caso, ajuste seu comportamento.

Para o líder, saber delegar é também fundamental,

especialmente nos tempos atuais em que o tempo sempre parece curto. O líder não tem condições de assumir todas as funções sozinho, ele precisa delegar responsabilidades a seus liderados. Isso não significa, entretanto, que os resultados devem ser verificados no fim do processo, quando já pode ser tarde. É função do líder manter o controle das responsabilidades passadas, sendo assim o líder precisa dar todas as informações possíveis a quem for delegar a tarefa, colocar-se à disposição para dar o apoio necessário em eventuais dificuldades e cobrar o resultado esperado. Delegar também é uma forma de distribuir autoridade entre os membros de um grupo, possibilitando assim uma gestão mais participativa.

Esta característica apesar de ser a última não tem menos importância do que as demais, pelo contrário, é considerada como essencial no líder: a **ética**. É a ética que possibilita a legitimidade de sua autoridade. Para isso, não basta dizer ser ético, não basta ficar apenas no discurso, o

líder precisa agir em correspondência ao seu discurso, ele necessita ser congruente, pois precisa servir de modelo para seus seguidores.

Agora convidamos você leitor a avaliar suas características. Quais características você já tem? E quais precisa desenvolver?

Outras características requeridas no líder

- Bom humor
- Capacidade de lidar com as diferenças
- Compaixão
- Diplomacia
- Firmeza
- Esperança
- Persistência
- Disciplina
- Habilidade para orientar
- Comprometimento
- Tendência para subordinar interesses pessoais ao bem de seus seguidores
- Habilidade para tomar decisões rápidas
- Habilidade para pensar com exatidão
- Capacidade para tirar proveito dos erros e fracassos
- Oratória

Providências para uma delegação eficaz

- **Delegar não é abdicar;** é necessário gerenciar
- **Seja claro quanto á atribuição;** verifique que tenha sido entendida
- **Seja claro quanto aos resultados esperados, aos padrões de desempenho**
- **Seja claro quanto aos limites:** quanta autoridade é concedida, sobre que questões; qual orçamento, se for o caso. Especifique o que está fora da atribuição, sensibilidades políticas
- **Estabeleça pontos de controle mutuamente acordados** - frequência de contato, dados, indicadores
- **Estabeleça, de comum acordo, os tipos e níveis de informação que você deseja**
- **Estabeleça, de comum acordo, a ajuda que dará.**

Fonte: Cohen, A.R. Liderança: exercício da influência e do poder. Em Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

O papel do presidente de uma empresa

Jack Welsh é conhecido no mundo todo por ter feito uma reestruturação na General Electric na década de 1980. Esta reestruturação permitiu que a GE passasse de uma receita de US\$ 25 bilhões e lucro de US\$ 1,5 milhões para uma receita de US\$ 130 bilhões e lucro de US\$ 13 bilhões. Nessa reestruturação houve uma grande diminuição de postos de trabalho - quando ele assumiu existiam 404 mil funcionários e com a reestruturação esse número diminuiu para 340 mil funcionários - que lhe valeu o

apelido de Neutron Jack, pois ele "eliminava" as pessoas sem demolir os prédios.

Jack Welsh assumiu a presidência executiva da General Electric em abril de 1981 e permaneceu neste cargo até Setembro de 2001, quando aposentou-se. Ao aposentar-se Jack Welsh escreveu um livro no qual descreve as várias influências que sofreu durante a sua vida e a história de como tornou-se o Presidente Executivo da GE. Neste livro também refere-se aos atributos de um Presidente Executivo, tais

como integridade, autoconfiança, flexibilidade, paixão por aquilo que faz, capacidade em diferenciar os melhores funcionários, boa comunicação, entre outros; e descreve os princípios de gerenciamento que um presidente executivo deve seguir:

■ **Maximizar o conhecimento da organização.** O segredo do trabalho do presidente executivo é adotar as melhores idéias de algumas pessoas e transferi-las para toda a empresa.

■ **As pessoas em primeiro lugar,** a estratégia depois. É mais difícil encontrar gente adequada para fazer o trabalho que desenvolver uma estratégia.

■ **Informalidade.** Burocracia é asfíxiante; a informalidade, libertadora.

■ **A responsabilidade social** está baseada em construir empresas fortes e competitivas, porque as fracas são uma carga para a sociedade: não produzem lucros, pagam pouco impostos e ameaçam constantemente com demissões.

■ **Comemorações.** Comemorar é uma excelente forma de proporcionar energia à organização. O trabalho deve ser produtivo e, ao mesmo tempo, fonte de divertimento.

■ **As recompensas** têm de estar atreladas às medições dos objetivos alcançados.

■ **A estratégia** é o resultado da capacidade de responder rapidamente às mudanças à medida que elas acontecem, muito mais do que o resultado de previsões grandiosas.

■ **Os escritórios não vendem nem produzem.** "Para saber o que está acontecendo, é necessário sair à rua." (Byrne, 2002)

Essa lista mostra que além dos atributos necessários a um líder, alguém que queira tornar-se Presidente Executivo de qualquer empresa precisa conhecer aspectos de gerenciamento de negócio e pessoas, ou seja, é necessário conhecer muito bem a empresa - quais são seus objetivos, seus valores e crenças e em que contexto está inserida - e os seus funcionários - quais são suas expectativas e necessidades.

Para pensar

Em uma época de mudanças dramáticas, são os que têm capacidade de aprender que herdam o futuro. Quanto aos que já aprenderam, estes descobrem-se equipados para viver em um mundo que não existe mais.

Erick Hoffer

Na era dos trabalhadores do conhecimento, quando nenhuma única pessoa tem o monopólio do talento das respostas, o bom subordinado não pode ser aquele que apenas concorda com o seu chefe. Os chefes não podem se conformar com clones; é preciso promover, valorizar e trabalhar com indivíduos fortes que tenham o conhecimento que o chefe não tem; e ambos devem aprender a combinar suas opiniões em vez de brigar para ganhar ou abrir mão de alguma força.

David Bradford e Allan Cohen

Para ser um líder efetivo, é necessário transformar todos os seus seguidores em líderes.

David C. McClelland

Em última análise, liderança é mais do que um conjunto de ferramentas e escolhas; quem é você é a consideração mais importante quando quiser saber se alguém desejará segui-lo.

Allan Cohen

Como as mudanças constantes tornaram-se um modo de vida nas empresas, a habilidade de trabalho mais bem paga é a habilidade de aprender, e desaprender, e reaprender.

John H. Zenger

Que viagem!

CADERNO DE TURISMO (quarta-feira)



O Caderno de Turismo é um guia para quem gosta de conhecer locais famosos e recantos desconhecidos, tanto no Espírito Santo, Brasil, quanto no resto do mundo. Além de belas fotos, sugestões de roteiros e preços de pacotes oferecidos pelas agências de viagem. Um suplemento que é um verdadeiro artigo de coleção para pessoas que pensam em conhecer melhor o nosso país ou o resto do planeta.

A GAZETA 75anos

QUESTIONÁRIO

Verifique se você tem perfil de líder

Responda às questões seguintes assinalando a opção que mais se aproxima de sua conduta.

Interpretação

Se sua resposta for "nunca", marque 1 ponto; se for "algumas vezes", marque 2 pontos; se for "muitas vezes", marque 3 pontos; e se for "sempre", marque 4 pontos.

1. Você se esforça para criar um ambiente de trabalho agradável na empresa?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
2. Você introduz novos procedimentos no trabalho?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
3. Você consegue reverter situações antes de se transformarem em problemas?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
4. Você costuma quebrar regras firmemente estabelecidas?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
5. Você fica satisfeito quando outros setores da empresa obtêm vitórias?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
6. Você é capaz de identificar o nível de maturidade dos grupos com que trabalha?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
7. Você costuma fazer alianças com pessoas de outros departamentos visando a conquista de objetivos comuns?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
8. Você contribui para promover o crescimento de sua equipe?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
9. Você estimula os outros a enfrentar novos desafios?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
10. Você costuma ser mais otimista que os outros membros da equipe?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
11. Você procura entender o ponto de vista das pessoas mesmo quando discorda delas?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
12. Você concorda que seu dever é contribuir para aumentar os lucros da empresa e torná-la melhor?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
13. Você tem coragem de abordar temas capazes de causar constrangimento e desconforto na equipe?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
14. Você estabelece metas claras para sua equipe de trabalho?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
15. Você procura incluir nos grupo de trabalho pessoas com estilos e personalidades diferentes?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
16. Quando os resultados não são satisfatórios, você costuma ter palavras estimulantes para as pessoas envolvidas?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
17. Você é ambicioso em relação às metas profissionais e à qualidade de vida?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
18. Você consegue envolver os colaboradores nos projetos e ações da empresa?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
19. Você se mantém informado acerca dos outros setores da empresa?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre
20. Você é capaz de reconhecer oportunidades de mudança decorrentes das crises por que passa a empresa?
 nunca algumas vezes muitas vezes sempre

Some todos os pontos e compare com a tabela abaixo.

De 20 a 35 pontos:

Você ainda não demonstra habilidades suficientes para liderar pessoas. Procure estudar mais sobre esse assunto e tome as medidas necessárias.

De 36 a 50 pontos:

Você dispõe de alguma habilidade para liderar, mais ainda precisa melhorar muito.

De 51 a 65 pontos:

Você demonstra habilidades para liderar pessoas. Procure, no entanto, detectar alguns pontos falhos e corrigi-los.

De 66 a 80 pontos:

Você demonstra muita competência para liderar pessoas mas não se acomode.

Teste retirado de Gil, A.C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GLOSSÁRIO

Delegação de poder: também conhecida como empowerment, é o princípio pelo qual os superiores hierárquicos devem atribuir a responsabilidade por partes do trabalho a seus subordinados.

Ambiente: é o contexto que uma organização está inserida, abrangendo as condições econômicas, geográficas e políticas de que sofre influências.

Auto-instrução: qualquer método de treinamento baseado no auto-ensinamento.

Burocracia: descrição idealizada de uma organização eficiente baseada na autoridade claramente definida, manutenção de registros formais e procedimentos padronizados.

CEO (Chief Executive Officer): nome do cargo de Presidente Executivo de uma organização nos Estados Unidos da América.

Centralização: a concentração de autoridade e decisão na cúpula de uma organização.

Comportamento orientado para o funcionário ou consideração: comportamento de liderança destinado a satisfazer as necessidades sociais e emocionais dos participantes do grupo.

Comportamento orientado para a tarefa: comportamento de liderança que enfoca a supervisão cuidadosa dos métodos de trabalho e nível de desempenho dos funcionários.

Comprometimento com a meta: a disposição de uma pessoa de despender esforço na realização de metas.

Compromisso organizacional: identificação do funcionário com o empregador que inclui a disposição de trabalhar em nome da organização.

Comunicação: a troca de informações entre pessoas por meio de um conjunto comum de símbolos.

Conflito: um processo de oposição e confronto que pode acontecer entre indivíduos e grupos.

Cultura organizacional: são as atitudes e percepções compartilhadas por uma organização, baseadas num conjunto de normas e valores fundamentais e que ajudam os participantes a entender a organização.

Descentralização: a dispersão da autoridade e da decisão ao longo da hierarquia de uma organização, o oposto de centralização.

Desenvolvimento de equipe: treinamento de sensibilidade interpessoal no qual um grupo de pessoas que trabalham juntas diariamente se reúne durante um período prolongado para avaliar e modificar processos grupais.

Díade-vertical: duas pessoas hierarquicamente relacionadas, como, por exemplo, supervisor-subordinado.

Distância do poder: uma dimensão intercultural que descreve o grau em que os membros de uma sociedade aceitam diferenças de poder e status entre si.

Equipes de autogestão: equipes de funcionários dotados da oportunidade de determinar procedimentos de tra-

balho, atribuições de tarefas, filiação e assim por diante.

Estrutura iniciadora: comportamento de liderança voltado a atender os requisitos de atribuições do grupo, tais como: monitorar padrões de desempenho, esclarecer papéis e fixar metas.

Grade de liderança: uma representação bidimensional de comportamentos de liderança na qual se combinam: o interesse pelas pessoas e o interesse pela produção, para produzir cinco estilos de comportamento.

Líder autoritário: um líder que toma quase todas as decisões sozinho, minimizando a contribuição dos subordinados.

Líder democrático: um líder que trabalha para garantir que todos os subordinados participem na tomada de decisões.

Líder liberal ou laissez-faire: um líder que permite que o grupo governe a si mesmo, com intervenção mínima dos níveis superiores de hierarquia.

Líder carismático: líder que tem uma influência incomum sobre seus seguidores e pode modificar suas atitudes e crenças.

Liderança: o uso de influência não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado rumo a realização dos objetivos do grupo.

Motivação: força interna da pessoa que explica porque as pessoas assumem um determinado comportamento.

Poder: capacidade de influenciar a

conduta de outros e resistir a influência não desejada.

Poder coercitivo: poder interpessoal baseado na capacidade de controlar a distribuição de penalidades.

Poder de especializações: poder interpessoal baseado na posse de perícias, conhecimento e talento.

Poder de recompensa: poder interpessoal baseado na capacidade de controlar o modo de distribuição de recompensas.

Poder de referência: poder interpessoal baseado na posse de características pessoais atraentes.

Poder legítimo: poder interpessoal baseado na ocupação de uma posição de autoridade-formal.

Poder organizacional: tipos de poder interpessoal (recompensa, poder coercitivo e legítimo) que freqüentemente derivam das políticas e procedimentos da organização.

Punição: recepção de um estímulo repulsivo em decorrência do envolvimento em um comportamento e que leva a uma diminuição deste comportamento.

Recompensa: estímulo agradável em resposta a um comportamento, que tem o objetivo de reforçar este comportamento.

Teoria do Traço de Personalidade: teoria da liderança que propõe que um líder já nasce com as características de personalidade para liderança como os aspectos: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cohen, A.R. Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Gil, A.C. O papel do líder. Em Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

Goleman, D. O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Em HSM Management. Book Summary 3, 2002.

Kets de Vries, M.F.R. Liderança na empresa: como o comportamento de líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

Levy, P; Authier, M. As árvores de conhecimentos. São Paulo: Escuta, 1995.

Minicucci, A. Liderança e poder. Em Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo: Atlas, 1995.

Spector, P.E. Liderança e poder nas organi-

zações. Em Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2003.

Vergara, S.C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.

Wagner III, J.A. Liderança de grupos e organizações. Em Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2003.

Zenger, J.H. Desperte o líder que há em você. São Paulo: Futura, 1996.

■ Além das referências utilizadas indicamos as referências abaixo, caso o leitor queira aprofundar-se no tema liderança.

Arnold, W.W. e Plas, J.M. Liderança orientada para pessoa: o toque humano como fator de produtividade e lucro. São Paulo: Atlas, 1996.

Bennis, W.G. Formação do Líder. São Paulo: Atlas, 1996.

Bennis, W.G. (org.). Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos EUA, do Japão e da Europa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Bennis, W.G. Invenção da vida: reflexões sobre liderança e mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Bergamini, C.W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1999.

Bower, M. Talento para liderar: como atrair talentos para conquistar mercados e aumentar os seus lucros. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Cohen, A.R. Os líderes do futuro devem ser gerentes globais. MBA: Curso Prático: Administração: Lições dos Especialistas das Melhores Escolas de Negócio: Práticas e Estratégias para Liderar Organizações de Sucesso. RJ: Campus, 1999.

Farkas, C.M. De Bracker, P. Liderança máxima: 5 estratégias de executivos de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Hersey, P; Blanchard, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e a técnica da liderança situacional. São Paulo: EPU/Edusp, 1986.

Kotter, J.P. Liderando mudanças. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

Maucher, H. Liderança em ação. São Paulo: Makron, 1996.

Maxwell, J.C. As 21 irrefutáveis leis da liderança. São Paulo: Mundo Cristão, 1999.

Smith, P.B.; Peterson, M.F. Liderança, organização e cultura. São Paulo: Pioneira, 1994.

Wilson, J.M. et Al. Liderança Zapp! Estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas. Rio de Janeiro: Campus, 1995.