

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO REGIONAL DE GOIÁS
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE EMPRESA

A Liderança na Gestão Empresarial

Trabalho monográfico apresentado como
exigência para conclusão do Curso de
Especialização em Gestão de Empresa,

ARTUR GOMES DE SOUSA

GOIÂNIA

2000

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO REGIONAL DE GOIÁS
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE EMPRESA

A LIDERANÇA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Trabalho monográfico apresentado como
exigência para conclusão do Curso de
Especialização em Gestão de Empresa.

ARTUR GOMES DE SOUSA

Coordenadora: Cristiane dos Reis Brandão Neto

Orientadora: Prof^ª: Ana Alice Borges

GOIÂNIA
2000

**P
E
N
S
A
M
E
N
T
O**

“O verdadeiro ópio do povo não é a religião,
porém a liderança.”

Karl Marx

D E D I C A T Ó R I A

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho

À memória de meus **pais**, que me ensinaram o temor a Deus, para que eu pudesse seguir com dignidade o caminho da minha escolha profissional.

À **Maria Inez**, esposa amorosa, fonte e base perene da família.

Aos meus filhos do primeiro matrimônio: **Dorisdei**, **Agnaldo** e **Sílvia**, que ante todos os percalços conquistaram os seus ideais e graduaram-se em engenharia civil, odontologia e engenharia elétrica, respectivamente.

**A
G
R
A
D
E
C
I
M
E
N
T
O
S**

AGRADECIMENTOS

A Deus, supremo gestor do universo, por ter me dado a graça de poder sentir a sua presença a me guiar em todos os momentos e lugares.

Ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI - pela oportunidade deste curso em Goiás.

À Universidade Católica de Goiás pela feliz parceria firmada com o SENAI .

À professora **Geni Anastácio Sabino** que, com competência, profissionalismo e devotamento, normatizou este trabalho.

À professora **Ana Alice Borges**, orientadora de conteúdo, pela orientação e revisão detalhada e cuidadosa do texto.

A todos os professores, pois são os responsáveis pelo embasamento teórico aqui externado.

À coordenadora do curso, **Cristiane dos Reis Brandão Neto**, que não mediu esforços para atender aos pleitos dos alunos, visando minimizar os percalços e facilitar nossa vida de estudante.

**S
U
M
Á
R
I
O**

S U M Á R I O

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS.....	VII
LISTA TABELAS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS.....	IX
1. INTRODUÇÃO	1
2. DESENVOLVIMENTO	5
2.1. GESTÃO EMPRESARIAL.....	5
2.1.1. A Gestão	6
2.1.1.1. Escorço Histórico	9
2.1.1.2. Conceitos de Administração.....	10
2.1.2. As Empresas	12
2.1.3. A gestão de Pessoas nas Empresas	15
2.1.4. A Liderança	19
2.1.4.1. Breve Retrospecto Histórico.....	23
2.1.4.2. Alguns Conceitos de Liderança.....	25
2.1.4.3. A Natureza da Liderança.....	26
2.1.4.4. Teorias sobre Liderança	27

2.1.4.4.1. Teorias dos Traços	27
2.1.4.4.2. Teorias dos Estilos.....	33
2.1.4.4.3. Teorias Situacionais.....	50
2.1.5. Pesquisa de Campo	65
2.1.5.1. Objetivo	65
2.1.5.2. Demonstração do Dados.....	66
2.1.6. Análise dos Dados	71
3. CONCLUSÃO.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	80
ANEXOS	81

**L
I
S
T
A
D
E
F
I
G
U
R
A
S**

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1	Habilidades administrativas.....	8
Fig. 2	As seis fases da história das empresas	13
Fig. 3	As etapas das organizações no decorrer do século XX.....	17
Fig. 4	Os parceiros da organização	18
Fig. 5	Áreas de influência e interesses	22
Fig. 6	Os tipos de influência	27
Fig. 7	Os três estilos de liderança e suas características	38
Fig. 8	Energias e idéias.....	39
Fig. 9	O Grid Gerencial	43
Fig. 10	Os quatro estilos gerenciais segundo Reddin.....	47
Fig. 11	Diferenças entre insumos e produtos.....	49
Fig. 12	Paralelos entre o administrador eficiente e o eficaz.....	50
Fig. 13	Continuum de liderança	54
Fig. 14	Os quadrantes de liderança da Ohio State University	61
Fig. 15	Tipos de poder e perfis da liderança.....	64

**L
I
S
T
A
D
E
T
A
B
E
L
A
S**

LISTA DE TABELAS

Tab. 1 Tratamento recebido das chefias pelos colaboradores	67
Tab. 2 Cortesia entre chefes e subordinados	68
Tab. 3 Estímulo (encorajamento) à participação.....	69
Tab. 4 Interesse da chefia pelos problemas dos funcionários	70

**L
I
S
T
A
D
E
G
R
Á
F
I
C
O
S**

Estado de Golea
ACADEMIA DE POLICIA MILITAR
BIBLIOTECA

LISTA DE GRÁFICOS

Gráf. 1 Tratamento recebido	67
Gráf. 2 Cortesia entre chefes e subordinados.....	68
Gráf. 3 Estímulo (encorajamento) à participação.....	69
Gráf. 4 Interesse pelos problemas dos funcionários.....	70

**R
E
S
U
M
O**

RESUMO

A crescente complexidade da vida das empresas está a exigir mais racionalidade em sua gestão. Os problemas enfrentados pelas organizações não têm sido resolvidos apenas com habilidades técnicas e científicas, exigem eles também habilidades sociais, pois muito dos problemas decisivos não estão no mundo das coisas, mas no das pessoas. O corolário das colocações precedentes é a assertiva de que a era está a exigir liderança, tema desta monografia.

**A
B
S
T
R
A
C
T**

ABSTRACT

The growing complexity of the enterprises' life demands more rationality in its management. The problems faced by the organizations haven't been solved only with technical and scientific abilities, they also demand social abilities, for many of the decisive problems are not in the physical world but in people's one. The corollary of the statements above mentioned is the confirmation that the era demands leadership, that is the issue of this monograph.

A LIDERANÇA NA GESTÃO EMPRESARIAL



1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como escopo a preocupação com a liderança, que vem de longa data, e despertar(ou aprofundar) o interesse do leitor para as principais abordagens ao tema.

O desenvolvimento do trabalho deu-se em quatro partes. Na primeira, foi abordada a gestão. Na segunda, ateve-se às empresas. Na terceira, a gestão de pessoas nas empresas e na quarta, a pesquisa de campo.

Mais de vinte e cinco obras foram consultadas na elaboração deste trabalho. Valeu-se fundamentalmente das obras do renomado Chiavenato.

Para que houvesse maior aproveitamento, foi aplicado um questionário numa empresa com vistas a verificar o tratamento e a cortesia ali reinantes, bem como se nela os colaboradores são estimulados à participação na solução dos problemas e, ainda, se a administração demonstra alguma preocupação para com os problemas e necessidades dos colaboradores.

O trabalho caminhou pelas veredas da generalidade para

a especificidade. O método utilizado foi dedutivo, já que procedeu de pesquisa bibliográfica de diversos autores.

As técnicas utilizadas para a coleta das informações foram a leitura e o fichamento. Valeu-se também de pesquisa de campo, através de questionário.

Possibilitar ao leitor a compreensão da evolução das idéias sobre liderança e buscar a caracterização de um estilo de gestão de pessoas que responda aos imperativos de uma sociedade em mudança.

Justifica-se a escolha do tema não só por ser ele atualíssimo e pelo interesse que desperta, mas também e, principalmente, pela importância de seu conhecimento por aqueles que se propõem a ser eficazes como gestores de empresas.

Já na antigüidade, os gregos preocupavam-se com a liderança quando se perguntavam como poderiam fazer sua sociedade – sua “organização” – funcionar melhor. Buscavam eles os melhores métodos de organização da vida social e política. Observavam o homem como indivíduo e em combinação com os outros.

Grandes organizações já existiam no Egito e na China há milhares de anos antes. Porém, foram os gregos os primeiros a estudá-las de modo sistemático. Foram eles os primeiros a levantar questões essenciais sobre o comportamento organizacional. Examinaram a questão da liderança como ninguém fizera até então: como as pessoas eram

motivadas, como poderiam ser induzidas a obter sucesso diante de dificuldades aparentemente intransponíveis.

O grande empresário John D. Rockefeller afirmou que pela habilidade para lidar com pessoas pagaria mais do que por qualquer outra habilidade imaginável.

Razão assiste ao famoso empresário, pois o pessoal é a área chave de resultados. Daí não se poder improvisar líderes. Nem é aconselhável deixar que a técnica de direção de pessoas seja aprendida paulatinamente, à custa de mais ou menos desastrosa experiência de erros acumulados.

Mas a liderança é uma qualidade inata, um dom, algo como aptidão para cantar, pintar, tocar etc? ou é uma arte acessível a todos os indivíduos normais, requerendo apenas uma aprendizagem judiciosa e bem ministrada?

Ainda hoje, encontra-se difundida entre um bom número de executivos a convicção estática de liderança como uma “graça natural” ou como resultado da identificação assistemática de uma variedade de traços caracterológicos. Mas, a concepção de líderes natos vem sendo invalidada pela confrontação com a realidade e com apoio nos resultados de pesquisas e estudos científicos.

Boa parte dos administradores já reconhece a necessidade de maior envolvimento e participação no trabalho, embora muitos ainda

continuam tratando os colaboradores como recursos, dos quais devem exaurir o máximo que for possível. Para corrigir tal distorção, necessário se faz transformar os gerentes em líderes.

O valor de se ter alguns princípios ou teorias reside no fato de que reduzirão o tempo necessário à aprendizagem, posto que a literatura é vastíssima e até controversa.

É oportuna a expressão de Henry Ford, utilizada por ADAIR (1989): *“No momento em que o homem está pronto para graduar-se pela Universidade da experiência, está velho demais para trabalhar!”*.

O mesmo autor cita, ainda, George Bernard Shaw, que sustenta: *“O pagamento a ser feito nessa árdua escola é excepcionalmente alto. Nada pode impedi-lo de cometer seus próprios erros, pois a aprendizagem pela leitura não é o mesmo que a sabedoria prática”*.

A tentativa-e-erro é, sem dúvida, um caminho oneroso e extremamente longo para aprender liderança.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. A GESTÃO EMPRESARIAL

O homem, ao longo de sua história, sempre buscou maneiras de melhor utilizar os seus esforços e conseguir melhores resultados de suas ações. Descobriu que se associando a outros, a sua capacidade de fazer as coisas e de atingir objetivos se tornava muitíssimo maior. Da associação de pessoas, já na pré-história, surgiram as primeiras organizações sociais. *“Hoje, vivemos em uma sociedade composta de organizações sociais: as escolas, os clubes, as igrejas, os hospitais, as empresas..”*, escreve CHIAVENATO (1990).

Neste afã, o homem criou a empresa, que remonta à época dos assírios, babilônicos, fenícios, egípcios etc. Esta, sem dúvida, constitui um sistema aberto, artificial e complexo. *“...uma das mais complexas e multifacetadas invenções do homem”*, afirma o autor.

Cada empresa é uma criação particular, uma invenção específica, pois toda empresa tem as suas próprias características, seus recursos, seus objetivos.

2.1.1. A Gestão

Etimologicamente, gestão, que vem do latim, significa gerência, administração.

A palavra administração sofreu formidável aprofundamento e ampliação em seu significado, assevera CHIAVENATO (1994). E o administrador – seja ao nível de diretor de empresa, gerente de departamento, chefe ou ainda supervisor de seção – passou a ser uma figura indispensável em todos os tipos de possíveis organizações humanas nestes últimos tempos.

A administração revela-se, nos dias de hoje, como a área do conhecimento humano mais impregnada de complexidade e desafios.

A administração não é coisa mecânica que dependa de certos hábitos físicos que devem ser superados a fim de se obter o comportamento correto, observa CHIAVENATO (1987). Pode-se ensinar o que um administrador deve fazer, mas isto não o capacitará efetivamente a fazê-lo em todas as organizações. O sucesso de um administrador na vida profissional não está inteiramente relacionado com o que lhe foi ensinado nas escolas. Estes aspectos são importantíssimos, porém estão condicionados às características de personalidade, ao modo de agir de cada um, completa o autor.

Em todos os lugares existe uma busca contínua de pessoas que tenham a capacidade(habilidades) necessária para uma gestão eficaz.

HERSEY (1977) reconhece que há, pelo menos, três áreas de habilidades que são necessárias para a execução do processo administrativo: a técnica, a humana e a conceitual.

No mesmo diapasão, MATOS (1980) explica que sendo o gerente a referência fundamental para o êxito de qualquer empreendimento, esperam-se dele quatro habilidades: cognitiva, humana, organizacional e estratégica.

a. Habilidade técnica ou cognitiva

Consiste em utilizar conhecimentos especializados, métodos, técnicas, normas, procedimentos e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, o que se obtém com treinamento, instrução, experiência e educação.

b. Habilidade humana

Formada pela capacidade de discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz. Diz respeito às condições de perfeito relacionamento interpessoal e intergrupar.

c. Habilidade conceitual ou organizacional

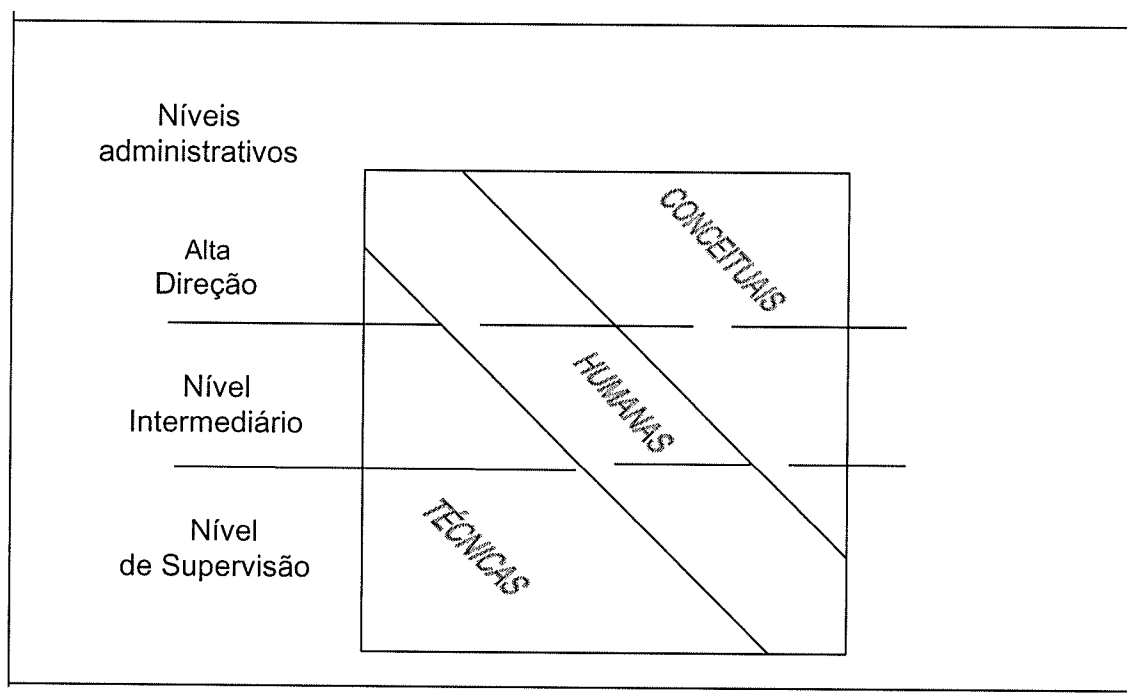
Resume-se na capacidade de compreender a empresa como realidade global, seus aspectos macroestruturais, filosofia, missão, clima organizacional, ou seja, trabalhar com a cultura da empresa. Diz respeito ao

ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas com os objetivos e necessidades de seu grupo imediato.

d. Habilidade estratégica

Refere-se às condições para fazer funcionar a organização como um todo sistêmico, dentro de uma perspectiva de longo, médio e curto prazos, de maneira a combinar as três habilidades anteriores, considerando-se a realidade do negócio, as exigências da conjuntura e as projeções para o futuro.

Figura 1 - Habilidades administrativas



Fonte: Hersey & Blanchard. *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. 2 ed. São Paulo, EPU, 1977. p. 7

A adequada combinação destas habilidades varia à medida que

o indivíduo sobe na escala hierárquica, da posição de supervisão a posições de alta direção.

À medida que se sobe dos níveis inferiores a níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade da habilidade técnica ou cognitiva, enquanto aumenta a necessidade da habilidade conceitual e estratégico.

Nos níveis inferiores, os supervisores precisam de considerável habilidade técnica para poder instruir e formar técnicos e demais subordinados. Nos níveis mais altos, os executivos não precisam conhecer em detalhes as tarefas específicas, executadas no nível operacional.

2.1.1.1. Escorço Histórico

Embora a origem das primeiras empresas remontem aos assírios, babilônicos, fenícios, egípcios etc, a história da administração surgiu com o aparecimento da grande empresa, informa CHIAVENATO (1989).

A história da administração (TA) é, portanto, bastante recente, pois tem seu início no começo deste século. Ela é, continua o autor, em certos aspectos, uma decorrência da Teoria da Organizações (TO), um meio de operacionalizar conceitos e ideologias a respeito das organizações. Enquanto a TO trata do estudo e análise das organizações humanas, a Teoria da Administração (TA) trata do estudo da administração

das organizações em geral e das empresas em particular. A TA é uma teoria em crescente expansão e gradativamente abrangente. Nasceu a partir da preocupação inicial de alguns engenheiros americanos em racionalizar e metodizar as tarefas em nível do operário e melhorar a eficiência do processo produtivo. Rapidamente verificou-se que apenas a eficiência dos operários, das suas máquinas e das suas linhas de montagem não resolvia todos os problemas múltiplos e complexos da empresa como uma totalidade. Tornava-se necessário um estudo mais amplo da estrutura organizacional da empresa em termos globais. Assim, a inicial ênfase sobre as tarefas foi deslocada para a ênfase na estrutura organizacional. Porém, com o passar do tempo, estas duas abordagens revelaram-se extremamente rígidas e mecanicistas, além de parciais por apenas se preocuparem com os aspectos formais da organização empresarial. A ênfase sobre as pessoas surgiu logo depois com a profunda tentativa de humanizar e democratizar as práticas administrativas da época. Todavia, o exagero e o parcialismo iniciais valeram-lhe severas críticas e um certo descrédito, fazendo com que esta abordagem centrada nas pessoas passasse por profunda reformulação e autocrítica. Com o advento da Teoria dos Sistemas e sua incorporação à TA, surge a ênfase no ambiente. Mais adiante, surge a ênfase na tecnologia, arremata o autor.

2.1.1.2. Conceitos de Administração

HERSEY (1977) assegura que há quase tantas definições de administração quantos são os que escrevem a respeito. Um fio comum que

aparece nessas definições é o interesse do administrador pela realização de objetivos organizacionais.

SILVA (1993) entende que as escolas de administração representam as várias correntes do pensamento, cada uma delas vendo a administração de um ponto de vista diferente. Cada uma das escolas ou correntes tem os seus seguidores ou adeptos. Contudo, parece que a divergência entre eles reside na interpretação das palavras usadas por todos, a começar pela própria expressão “administração”.

Cada uma das escolas define administração a seu modo, porém a maioria está de acordo que a administração procura fazer alguma coisa e por meio de pessoas.

Apresenta o autor dois conceitos de escritores norte-americanos:

▶ Conceito de Harold Koontz: *“Administração é a arte de realizar coisas com e por meio de pessoas em grupo formalmente organizados.”*

▶ Conceito de William Newman: *“Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum.”*

Já HERSEY (1977) prefere definir administração como trabalho, com indivíduos e grupos, para a realização de objetivos da organização.

MATOS (1980), por sua vez, na tentativa de conceituar administração, elenca as seguintes proposições:

- ▶ *Administrar é fixar objetivos e motivar o pessoal para atingi-los;*
- ▶ *Administrar é obter resultados através do esforço coletivo orientado.*
- ▶ *Administrar é saber interpretar tendências e estar sempre à frente dos acontecimentos.*
- ▶ *Administrar é desenvolver recursos humanos para a expansão.*
- ▶ *Administrar é educar.”*

2.1.2. As Empresas

Até os meados do século XVIII, as empresas desenvolveram-se com uma impressionante lentidão. Com a invenção da máquina a vapor, em 1776, por James Watt, e a sua conseqüente aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho, que veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um período de aproximadamente um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior. É o período chamado de Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra e rapidamente alastrou-se

por todo o mundo civilizado da época. A Revolução Industrial provocou a substituição do artesanato feito por habilidosos artesãos e artífices das oficinas pela industrialização, preparando o caminho para o aparecimento das modernas empresas e dos desafios de sua administração. Esta história pode ser dividida em seis fases, conforme figura a seguir:

Figura 2 - As seis fases da história das empresas

1ª	<i>Fase artesanal</i>	<i>Antigüidade até a pré-Revolução Industrial</i>	<i>Até 1780</i>
2ª	Fase da transição para a industrialização	1ª Revolução Industrial	1780 a 1860
3ª	Fase do desenvolvimento Industrial	Após a 2ª Revolução Industrial	1860 a 1914
4ª	Fase do gigantismo industrial	Entre as duas Grandes Guerras Mundiais	1914 a 1945
5ª	Fase moderna	Pós-guerra até a atualidade	1945 a 1980
6ª	Fase da incerteza	Momento atual	Após 1980

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 8.

A empresa representa a organização econômica com a finalidade de reunir ou combinar os fatores de produção, tendo em vista produzir mercadorias e serviços para a satisfação das necessidades humanas, ensina ADELPHINO (1993).

Nessa mesma linha de raciocínio, CAMPOS (1994) coloca: *“Uma empresa é uma organização de seres humanos que trabalham para facilitar a luta pela sobrevivência de outros seres humanos. Esta é, em última instância, a missão de todas as empresas”*.

CHIAVENATO (1990) escreve que as empresas são organizações sociais que utilizam recursos para atingir objetivos.

Ainda no mesmo autor (1992), lê-se que a empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas. Nesse contexto, as pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou a longo prazo.

As empresas são hoje diferente das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante apresentarão diferenças ainda maiores. Como já foi dito, as empresas são únicas, tem seus recursos e seus objetivos próprios. Não existem duas empresas iguais, pois a maior característica das empresas é a sua enorme diversidade.

O mundo mudou e as empresas também estão nessa onda de mudanças, adverte CHIAVENATO (1999).

A estabilidade e a previsibilidade desapareceram do mapa tão logo acabou a Segunda Guerra Mundial, alerta o mesmo autor (1992). A partir da metade da década de 1940, e ganhando uma aceleração gradativamente maior, o mundo tornou-se um imenso sistema aberto e enormemente complexo.

O sinal de que havia alguma coisa diferente no horizonte apareceu em 1961. Naquele ano, dois sociólogos ingleses (Tom Burns e G. M. Stalkers), adita CHIAVENATO (1992), focalizando a relação entre as práticas administrativas utilizadas e alguns aspectos específicos do ambiente externo em que essas indústrias operavam, classificaram-nas em dois tipos: as organizações mecânicas e as orgânicas. Nas primeiras,

tem-se o poder de comandar baseado na posição e o predomínio da interação vertical entre superior e subordinado; nas segundas, o conhecimento tem mais importância do que a posição hierárquica e o predomínio da interação lateral e horizontal sobre a vertical.

2.1.3. A Gestão de Pessoas nas Empresas

HERSEY (1977) destaca que Rensis Likert e seus colaboradores do Institute for Social Research da University of Michigan acentuam a necessidade de considerar tanto os recursos humanos quanto os de capital como recursos que exigem administração adequada.

MATOS (1980), com relação a importância das pessoas na empresa, preleciona:

“Na atualidade, é comum em administração, enfatizar o elemento humano como o principal capital de uma empresa. Indiscutivelmente, o homem é o fator imprescindível a qualquer ação administrativa e operacional, por mais sofisticados que sejam os processos automáticos”.

A nova era está a exigir das empresas, logo de seus gerentes, intensa transformação no tratamento dispensado às pessoas que nelas trabalham. Atitudes e métodos convencionais de gestão, toleráveis no passado, não atendem mais hoje e explicam mesmo a maioria dos insucessos empresariais, finaliza o autor.

A gestão de pessoas é um tema da maior importância, garante VERGARA (2000), porque é no interior das empresas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas. As empresas podem ser

tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações, conclui a autora.

CHIAVENATO (1999) acrescenta que o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca.

Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações, afirma o autor.

As organizações voltadas para o futuro estão sintonizadas com o desafio que as pessoas representam. Isto implica preocupação em educá-las, treiná-las, motivá-las e liderá-las, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal. A organização indica os objetivos que pretende alcançar, focalizando a missão, e oferece oportunidades de crescimento profissional que fortaleçam seu negócio. As organizações bem-sucedidas proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar seu trabalho. As pessoas são consideradas parceiros e colaboradores e não funcionários batedores de ponto, ressalta CHIAVENATO (1999).

Lembra o autor expressão de Robert Waterman, que diz:

“...as empresas que colocam acionistas, clientes e funcionários no mesmo nível, em vez de colocar os acionistas em primeiro lugar, são paradoxalmente aquelas que proporcionam o melhor resultado para seus acionistas”.

Vários termos, continua o autor, já foram utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações: funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários, recursos humanos, colaboradores, associados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual etc. Termos estes, quase sempre, utilizados de maneira vaga e imprecisa para se referir às pessoas que trabalham nas organizações.

Figura 3 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

Eras	Da Industrialização Clássica	da Industrialização Neoclássica	da Informação
Períodos	1900 – 1950	1950 – 1990	Após 1990
Administração de pessoas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Adaptado de: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 33

A figura acima mostra três eras da evolução das empresas durante o século XX e os correspondentes termos mais utilizados para se referir às pessoas.

Acresce o autor que os empregados podem ser tratados, como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos da ação organizacional. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade da organização. Mas as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações – a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais.

Figura 4 - Os parceiros da organização

Parceiros da Organização	Contribuem com	Esperam retorno de:
Acionistas e Investidores	Capital de risco, Investimentos	Lucros e dividendos, Valor agregado
Empregados	Trabalho, esforço, Conhecimentos e Habilidades	Salários, benefícios, Retribuições e satisfações
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, Insumos básicos, Tecnologias	Lucros e novos negócios
Clientes e Consumidores	Compras e aquisições dos Bens e serviços	Qualidade, preço, Satisfação, valor agregado

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 6.

Desse modo, completa CHIAVENATO (1999), as pessoas constituem o capital intelectual da organização,

Quando se fala em gestão de pessoas quer-se referir à maneira pela qual as pessoas são administradas dentro da empresa. Sabe-se que a administração das pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Isto quer dizer que as pessoas são administradas por uma constelação de gerentes que adotam diretrizes e práticas administrativas estabelecidas pelos especialistas em recursos humanos. Estes fazem a função de staff e de assessoria, enquanto aqueles assumem a responsabilidade de linha pelas decisões que tomam e pelo envolvimento direto com as pessoas. Por isso, a gestão de pessoas é uma responsabilidade de linha, ou seja, de cada gerente.

As empresas não funcionam ao acaso. E muito menos na base da improvisação. O processo administrativo é composto das funções: planejamento, organização, direção e controle.

SILVA (1993) escreve:

“Direção é a função administrativa que conduz, orienta e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas”.

Vários são os meios de direção, destacando-se dentre eles a liderança.

2.1.4. A Liderança

Uma das características da liderança é o fato de os líderes terem poder, diz HERSEY (1977).

O poder é uma das características mais marcantes de uma organização como o meio pelo qual se exerce influência e se articulam interesses em torno dos objetivos. Os termos liderança e poder amalgamam-se quando este é tomado como a capacidade de influenciar as ações de outros (indivíduos ou grupo), pois *“o poder é ubíquo, permeia os relacionamentos humanos”*, coloca Burns, segundo KRAUSZ (1988).

O poder pode influir no comportamento das pessoas e dos grupos de duas maneiras: uma imediata, impondo uma direção concreta à ação e outra mediata, configurando o mundo das pessoas e determinando os elementos constitutivos dessa mesma ação.

Ao lidar com o aspecto da dinâmica do poder, é importante considerar de onde ele provém. Diversos autores levantam diferentes fontes. Apresentar-se-á algumas delas, ainda que de forma resumida, visto seu caráter de complementariedade.

French e Raven, apud KRAUSZ (1988), desenvolveram uma tipologia clássica de poder diferenciando-o em cinco tipos: coercitivo, recompensa, legítimo, "expert" e referente.

O autor prefere agrupar os diversos tipos de poder em duas grandes categorias:

a. Poder organizacional

Origina-se da organização e está diretamente ligado à função do indivíduo dentro do sistema organizacional. Conseqüentemente, também à extensão da influência que o cargo lhe confere na aplicação das normas formais com o fito de desencadear certas ações entre aqueles que se encontram dentro do seu âmbito de influência.

Nesta categoria, alinham-se os poderes: coercitivo, posição e recompensa.

b. Poder pessoal

Origina-se do próprio indivíduo e refere-se às características, experiências, conhecimento, grau de competência técnica e estilo de relacionamento interpessoal.

Nesta categoria, são listados os poderes: conhecimento, apoio e competência interpessoal.

A competência interpessoal é entendida como a capacidade de comunicação, empatia, abertura, flexibilidade, relacionamento gratificante e respeitosos com os companheiros de trabalho a qualquer nível.

É oportuna a questão levantada por Niccolò Machiavelli, em O Príncipe, quando procura saber se é melhor ter uma relação baseada no amor (poder pessoal) ou no medo (poder de posição). Ele afirma que é melhor ser amado e temido. No entanto, se não se pode ter as duas coisas, sugere que quando não existe temor de vingança, uma relação baseada apenas no amor tende a ser passageira, incerta e facilmente encerrada.

Para fazer a equipe funcionar e produzir satisfatoriamente, o gerente precisa desempenhar múltiplas funções ativadoras. Deve ele saber como conduzir as pessoas, isto é, como liderar as pessoas e administrar as diferenças entre elas.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Constitui ela um dos temas mais pesquisados e estudados nos últimos cinquenta anos, comenta CHIAVENATO (1994).

Figura 5 – Áreas de influência e interesses



Fonte : MATOS, Francisco Gomes de. **Liderança integrada**: um novo conceito de eficácia. Rio de Janeiro : José Olympio, 1988. p. 10

A liderança é, portanto, dentre os meios da função direção, o mais relevante, vez que toca mais de perto as pessoas.

A liderança pode ser:

► **Formal**: a exercida por quem desempenha atividades cujas funções implicam responsabilidade sobre tarefas e autoridade sobre indivíduos, visando fins definidos. Trata-se, pois, do poder de posição.

► **Informal**: a que se dá independentemente da posição do indivíduo na organização. Não está, portanto, ligada à função de chefia.

Observe-se que enquanto o líder formal tem como principais responsabilidades: dirigir pessoas, tomar decisões, planejar tarefas e distribuí-las, controlar pessoas, ter habilidades técnicas etc; o líder informal tem como principais características: experiência profissional, experiência humana, sensibilidade em relação ao grupo, franqueza, competência, flexibilidade, empatia, capacidade de comunicação etc.

CHIAVENATO (1994) lembra que para explicar a influência do superior sobre o subordinado, várias teorias foram desenvolvidas e que elas acompanharam mais ou menos o desenvolvimento da teoria das organizações e influenciaram sensivelmente a teoria administrativa.

2.1.4.1. Breve Retrospecto Histórico

A história dá conta de que desde os primórdios dos tempos o poder sempre exerceu um fascínio especial sobre os seres humanos. Aliás, as origens do poder estão ligadas à própria condição gregária do homem.

BERGAMINI (1994) enuncia:

“A busca de soluções aos desafios que o ser humano enfrenta data de tempos imemoriais, isto é, tem a sua origem fixada no momento do aparecimento do próprio homem. Como não poderia deixar de ser, a preocupação com o fenômeno da liderança também não foge a essa regra”.

Citando Fiedler, a mesma autora menciona: *“A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. A República de*

Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos...”

JOHN (1987) recorda:

“Não é surpreendente que livros como As vidas dos Homens Ilustres(de Plutarco), Rei Lear(de Shakespear) e Por Quem os Sinos Dobram(de Hemingway) ofereçam ricas perspectivas sobre liderança. Afinal, os problemas centrais para uma liderança efetiva – motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação – pouco mudaram nos últimos 3.000 anos. Esses problemas foram enfrentados pelos egípcios quando construíram as pirâmides, por Alexandre quando criou seu império e pelos gregos quando lutaram contra os troianos”.

Narra o mesmo autor que certo pesquisador, após estudar mais de 3.000 livros e artigos sobre liderança, escritos ao longo dos últimos quarenta anos, concluiu que não se sabe muito mais a respeito do assunto hoje em dia do que se sabia quando toda a confusão teve início.

Leciona, ainda, a autora acima: *“Embora o termo liderança venha sendo usado apenas há aproximadamente duzentos anos, na língua inglesa, Stogdill acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1.300 da era cristã”.*

2.1.4.2. Alguns Conceitos de Liderança

É comum dizer-se que existem quase tantas definições diferentes de liderança quantas pessoas procuraram defini-la.

HERSEY (1977) traz as seguintes definições de liderança:

▶ George R. Terry: *“A liderança é a atividade que leva a influenciar as pessoas para que tenham disposição para lutar por objetivos de grupo.”*

▶ Tannenbaun, Weschler e Massarik definem a liderança como *“influência interpessoal exercida numa situação, e dirigida, através do processo de comunicação, para a realização de objetivo ou objetivos especializados”*.

▶ Koontz e O'Donnell: *“liderar é influenciar pessoas para que procurem a realização de um objetivo comum”*.

Pondera CLEMENS (1989) que liderança é um conceito escorregadio e ilusório, que deixa perplexos mesmo os cientistas sociais.

KRAUSZ (1988), citando Hersey, Blanchard & Natemeyer, aduz que os conceitos de liderança e poder têm despertado vivo interesse, debates e ocasionalmente confusão no decorrer da evolução do pensamento gerencial.

CHIAVENATO (1992) fornece magistral conceito de liderança. Ei-lo:

“A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Se liderança é um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação, é de se concluir que um líder deve ocupar-se de tarefas e relações humanas.

2.1.4.3. Natureza da Liderança

A grande maioria dos temas que versam sobre o comportamento humano exercem indiscutível atração sobre as pessoas e intrigam cientistas e pesquisadores.

Viu-se que liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação. A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal, que envolve conceitos de poder e autoridade, abrangendo todas as formas pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

A influência, como se vê na figura a seguir, pode ocorrer de diversas formas, indo desde formas violentas de imposição até formas suaves de convencimento.

Figura 6 – Os tipos de influência

Coação	Pressão	Persuasão	Sugestão	Emulação
Forçar a fazer algo sem aceitação. Imposição. Mando	Coerção. Ameaça. Forçar a aceitação	Prevalecer com conselho ou indução. Mudar a cabeça	Propor algo sem forçar para a aceitação	Imitar com vigor para igualar ou ultrapassar. Espontâneo

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 2 ed., São Paulo: Makron Books, 1994. p.393

2.1.4.4. Teorias sobre Liderança

Conforme lição de CHIAVENATO (1994) a liderança constitui um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos

cinquenta anos. Várias teorias foram desenvolvidas para melhor explicar a influência do superior sobre os subordinados ou grupos de subordinados. Tais teorias acompanharam, mais ou menos, a evolução da teoria das organizações e influenciaram sensivelmente a teoria administrativa.

As teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grandes grupos:

2.1.4.4.1. Teorias dos Traços

Por muitos anos, a maneira mais comum de estudar a liderança se concentrava em traços de liderança considerados em si mesmos, o que sugere a existência de algumas características, — por exemplo, energia física ou amistosidade — que seriam essenciais para a liderança eficiente. Essas qualidades pessoais intrínsecas, como a inteligência, eram transferíveis de uma situação para outra. Como nem todos os indivíduos têm essas qualidades, apenas os que as tivessem seriam considerados líderes potenciais. Conseqüentemente, essa forma de estudo parecia duvidar do valor da instrução de indivíduos para que assumissem posições de liderança. Disso, decorreria que, se pudéssemos descobrir como identificar e medir tais qualidades de liderança (inatas no indivíduo), seríamos capazes de separar os líderes dos não líderes. Nesse caso, a instrução para liderança seria útil apenas para os que tivessem os traços intrínsecos de liderança.

São as teorias mais antigas, tendo predominado até a década de 40 e enfatizava especialmente as qualidades pessoais do líder, segundo a qual os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de “fazê-los” posteriormente por meio de uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

CHIAVENATO (1994) assevera: *“Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade”*.

Para as teorias dos traços de personalidade, líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade, que o distingue das demais pessoas. Ditas teorias partem do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade, que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como para avaliar a eficácia da liderança.

Relata o autor que Stogdill fez um minucioso levantamento sobre a extensa literatura a respeito dos traços de personalidade que definem o líder e conseguiu resumir alguns dos principais traços enumerados pelos diversos autores. Segundo ele, os traços mais comumente apontados foram os seguintes:

- ▶ traços físicos: energia, aparência e peso;
- ▶ traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;

- ▶ traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;

- ▶ traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Resumindo, dir-se-ia que pelas teorias dos traços de personalidade, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo, para ter melhores condições de liderar com sucesso.

Nestas teorias, considerou-se a liderança simplesmente como um somatório de características pessoais, não se cogitou da interdependência que, certamente, estas características mantêm entre si.

CHIAVENATO (1994) chama a atenção para os seguintes aspectos falhos nas teorias dos traços:

- ▶ Não levam em consideração a importância que cada característica ou traço de personalidade possa ter;

- ▶ ignoram que a influência e reação dos subordinados podem alterar os resultados da liderança;

- ▶ desconsideram que os traços podem ter validade diferente, conforme os diferentes objetivos a serem alcançados(militares, religiosos, políticos, filantrópicos);

- ▶ a situação em que a liderança se efetiva é completamente ignorada.

Ninguém duvida de que uma situação de emergência exige um tipo de comportamento do líder diferente do exigido numa situação de estabilidade e calma.

As revisões das pesquisas sobre traços, feitas por Stogdill, segundo BERGAMINI (1994), chegaram a sugerir uma relativa descrença com relação às teorias que buscavam explicar a liderança através dos traços de personalidade do líder.

Explica ela que McClelland propôs uma teoria *“que deve ser considerada como pertencente à teoria dos traços, embora um pouco mais elaborada, que a busca pura e simples de características de personalidade...”*

Aponta a mesma escritora que também Minner propôs um tipo de estudo visando permitir *“conhecer os motivos mais freqüentemente perseguidos por aqueles que eram promovidos a cargos de maior relevância dentro das organizações”*. Valendo-se de sentenças inacabadas, Minner solicitava aos gerentes submetidos à pesquisa que as completassem. O pesquisador concluiu que os motivos encontrados como mais fortemente ligados à promoção eram o desejo de exercer o poder, de competir com os pares, bem como de possuir atitudes positivas com relação à autoridade.

Na mesma obra, encontra-se, ainda, que Stogdill e Mann servindo-se dos resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança,

que datavam de 1904 a 1948, num total aproximado de 124 projetos voltados para esse tipo de enfoque no estudo da liderança, chegaram a listar 34 traços de personalidade, considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes.

Alguns exemplos dos traços encontrados são: sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outros.

Embora as pesquisas de McClelland e as de Minner não contassem com o rigor científico, pois nenhum tipo de escala psicológica, estatisticamente validada, foi utilizado, sustenta a mesma escritora, suas contribuições não podem ser esquecidas.

Na mesma esteira de raciocínio é a colocação de PASSARINHO (1987) ao afirmar que Zimmerman estudou dezenas de autores a respeito do assunto. Notou a variedade das opiniões. Considerou-as do ponto de vista quantitativo, isto é, excluiu, num processo seletivo, as que fossem citadas o menor número de vezes. Assim, reduziu-as a meia centena. Selecionou as que constavam, pelo menos, em cinco trabalhos diferentes. Daí resultaram 12 qualidades. A esta deu o tratamento estatístico, reduzindo-as à seguinte expressão percentual:

<i>Coragem</i>	30%
<i>Inteligência</i>	28%
<i>Visão</i>	26%
<i>Iniciativa</i>	16%

<i>Iniciativa.....</i>	16%
<i>Discernimento.....</i>	14%
<i>Personalidade.....</i>	14%
<i>Liberalidade.....</i>	14%
<i>Cultura.....</i>	12%
<i>Autoconfiança.....</i>	10%
<i>Simpatia.....</i>	10%
<i>Energia.....</i>	10%
<i>Sinceridade.....</i>	10%.

Completa o autor que a síntese de Zimmerman é insatisfatória, pois não passa de uma “lista” apenas com a vantagem de representar a tendência geral e mais: a lista parece não ter sido submetida a uma triagem, de modo a evitar superposições ou repetições. E explica: *“do tipo de personalidade depende muito a preferência pelos processos de interação mental, é evidente que simpatia, energia etc., são decorrências da personalidade. Assim, computadas em separado, é inevitável a redundância, em detrimento de outras qualidades citadas menor número de vezes. E finaliza: “Talvez por isso mesmo que não se veja, nesse verdadeiro concurso de “popularidade”, feito pelo autor, a citação de atributos como a honestidade profissional ou o sentimento do dever!”*

Mostra-se surpreso o autor ante o fato de que das dezenove qualidades enumeradas no Manual do Exército Brasileiro C-22-10(Princípios de chefia e liderança), na parte que trata das qualidades de chefia, conste apenas cinco da relação de Zimmerman.

2.1.4.4.2. Teorias dos Estilos

Enquanto as teorias dos traços preocupam-se com aquilo que o líder é, as teorias dos estilos de liderança voltam-se para o que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

No início da década de cinquenta, os cientistas comportamentais passaram a se preocupar especialmente com o aspecto que caracteriza mais claramente a dinâmica do comportamento do líder. A partir de um dado momento, os pesquisadores passaram a dirigir sua atenção para aquilo que o líder faz, mostrando-se particularmente interessados na identificação de que tipos de comportamento adotados por ele sejam responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus seguidores.

Merecem lugar de destaque os estudos realizados, durante as décadas de 50 e 60, pelas Universidades de Ohio, de Michigan e de Harvard, centros de reconhecida tradição em pesquisa sobre o comportamento humano nas organizações.

Trata-se das teorias que estudam a liderança tomando por base os estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, maneiras pelas quais o líder orientam sua conduta.

Admitindo-se que não se poderia avançar muito apenas a partir dos estudos a respeito do perfil do líder eficaz, os cientistas comportamentais passaram a se preocupar especialmente com o aspecto

que caracteriza mais claramente a dinâmica do comportamento do líder. Assim, os pesquisadores voltaram sua atenção para a identificação de tipos de comportamentos adotados pelos líderes responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus seguidores

As principais teorias que buscaram explicar a liderança através de estilos de comportamento são:

a. Estilo autoritário, liberal e democrático

Com Lewin à frente, conta BERGAMINI (1994), os estudiosos da liderança buscaram identificar conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança. Foi desenvolvido um grande esforço para determinar mais precisamente como caracterizar um comportamento eficaz de liderança. Enquanto no enfoque dos traços a suposição básica era de que o líder nasce como tal, agora passa-se a aceitar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir tal comportamento, conseguindo, assim, transformarem-se em melhores líderes.

Com a contribuição maior de Lewin, observa MATOS (1980), surgiu a diferenciação em três estilos de liderança (autocrata, democrata e laissez-faire) e os efeitos de cada estilo sobre os liderados.

Ensina URIS (1991) que em 1939 os psicólogos Lewin, Lippitt e White, trabalhando na Universidade de Iowa fizeram estudos sobre a natureza da liderança.

Eram quatro grupos experimentais, que de seis em seis semanas a direção de cada grupo era desenvolvida por líderes que utilizavam os estilos ditatorial ou autocrático e “democrático”.

O líder autocrático determinava a política administrativa, decidia o que deveria ser feito e como o devia ser, determinava as tarefas individuais e decidia quais as pessoas que deviam fazer parte de um determinado grupo, era reservado quanto a elogios, críticas e comentários, de modo geral. O pretense líder “democrático” submetia a política administrativa à opinião do grupo, encorajava os membros do grupo a participarem das decisões, permitia aos indivíduos escolherem seus companheiros de trabalho, era objetivo em seus comentários.

No decorrer da experiência surgiu uma situação imprevista e inesperada: um dos indivíduos que fazia o papel de líder “democrático” estava criando uma atmosfera diferente daquela criada por outros líderes “democráticos”. Ele não exercia praticamente nenhum controle sobre o grupo, permitia que os componentes do grupo agissem por conta própria na maioria das vezes, deixava que resolvessem como pudessem os problemas que surgiam. Em razão da postura adotada por este líder, a reação do grupo, quanto a esta técnica, foi diferente das reações dos outros grupos

democráticos. Em vista disso, Lewin e seus colegas concordaram em estabelecer outro grupo, o qual denominaram "laissez-faire".

Os resultados dessa experiência, assegura CHIAVENATO (1994), tiveram uma entusiástica repercussão nos Estados Unidos.

Numa apertada síntese, pode-se dizer que o comportamento dos diversos grupos, nos três estilos, pode ser definido da seguinte forma:

1) Liderança autocrática

O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade de um lado; de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este saía ou se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina, de agressividade.

2) Liderança democrática

Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e de

comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação.

3) Liderança liberal

Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi simplesmente medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.

A partir dessa experiência, passou-se a defender intensamente o papel da liderança democrática — perfeitamente compatível com o espírito americano da época —, extremamente comunicativa, que encoraja a participação do empregado, que é justa e não arbitrária e que se preocupa não somente com os problemas do trabalho, mas também com os problemas das pessoas.

URIS (1991) informa que contrariamente à crença geral, tais métodos não se excluem mutuamente. Ninguém, por exemplo, precisa escolher entre o emprego do método autocrático, democrático ou livre.

A figura na página seguinte mostra os três estilos de liderança e suas características.

Figura 7 - Os três estilos de liderança e suas características

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder.	As diretrizes 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 sua vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, 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 aconselhamento 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.
Atitudes do subordinado	Obediência	Iniciativa	Cooperação

Adaptado de: Chiavenato. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992, p. 140 e URIS, Auren. **Liderança**. 10 ed. , São Paulo: IBRASA, 1991. p.127.

O autor ensina que:

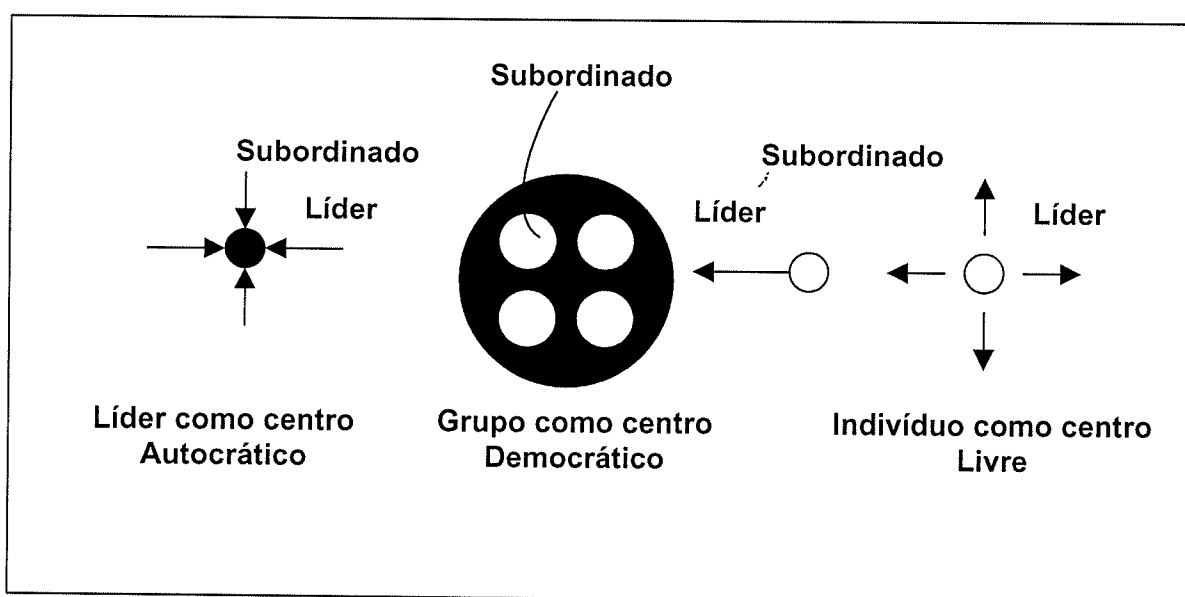
"Liderança autocrática não significa ditadura ou auto-satisfação voluntariosa do líder à custa dos subordinados.

Liderança democrática não significa pôr todas as decisões a voto.

Liderança livre não significa ausência de liderança, um grupo entregue a si próprio, sem guia ou direção.”

Comparando os três métodos, conclui URIS (1991) que há entre eles semelhanças e diferenças. Com relação à centralidade, cada método focaliza um elemento diferente, isto é, a energia e as idéias que melhoram o objetivo do grupo têm fontes diferentes em cada caso. As diferenças podem ser representadas da seguinte forma:

Figura 8 – Energias e idéias



Fonte : Uris, Auren. **Liderança**. 10. ed. São Paulo: IBRASA, 1991. p. 50.

► No método autocrático, o líder é a vela de ignição. Suas idéias, seus planos é que são executados.

► No método democrático, o grupo é o elemento central. As habilidades, as idéias e energia de todo o grupo forma o reservatório onde o líder consegue o “material” para as realizações.

▶ No método livre, há um foco múltiplo. Cada indivíduo do grupo tende a se tornar um idealizador e assim por diante.

URIS (1991) lista as seguintes conclusões sobre os três estilos de liderança:

▶ A liderança autocrática, em certas situações, será eficiente e bem sucedida, ao passo que os métodos da democrática ou os da livre, fracassariam.

▶ A liderança democrática, nas condições devidas, dará melhores resultados do que qualquer outro método.

▶ A liderança livre, também nas condições devidas, produzirá resultados mais satisfatórios do que qualquer dos outros métodos. Isto é fato, embora seja freqüentemente encarada como ineficiente.

Na vida prática, o líder utiliza os três estilos de liderança de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, a democrática e a liberal. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas, argumenta CHIAVENATO (1994).

Observe-se que a ênfase situa-se no líder, na liderança autocrática; nos subordinados, na liderança liberal e tanto no líder quanto nos subordinados, na liderança democrática.

Assim como a administração é um processo relativo para o qual não existem princípios universais e imutáveis, o mesmo se dá com a liderança.

b. Liderança “centrada na tarefa” e “centrada nas pessoas”

Likert, segundo CHIAVENATO (1994), distingue dois tipos básicos de liderança:

1) Liderança centrada na tarefa

Trata-se de uma liderança estreita e preocupada basicamente com a execução da tarefa e com os seus resultados. É a liderança decorrente da Administração Científica de Taylor, em que a preocupação é exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas seja feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.

2) Liderança centrada nas pessoas

Diz respeito à liderança preocupada com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões. É o tipo de liderança que dá mais ênfase aos seres humanos do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados, preocu-

pando-se mais com as metas do que com os métodos, sem descuidar-se do desempenho esperado.

Arremata o autor:

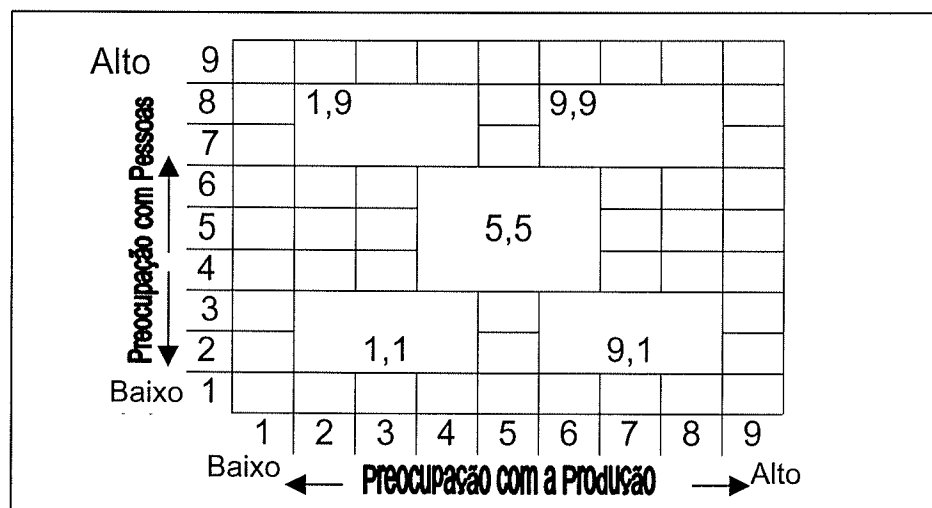
“A liderança centrada na tarefa provoca uma sensação de conflito entre os objetivos individuais das pessoas – que geralmente são frustrados - e os objetivos organizacionais que são duramente impostos”.

Os psicólogos americanos concentraram a atenção na distinção mais ampla entre tarefa e pessoa. Passaram muito tempo tentando descobrir o estilo ideal de liderança, a ênfase relativa que um líder deveria imprimir nas duas áreas.

Em uma abordagem muito próxima a de Likert, os cientistas comportamentais americanos BLAKE & MOUTON (2000), criaram uma “grade”, que permite aos administradores determinar se estão mais orientados para a tarefa(produção) ou para as pessoas, denominada de Grid Gerencial.

O Grid criado por Blake e Mouton, para avaliar cada tipo de liderança, é uma tabela de dupla entrada, cujo eixo vertical representa a “ênfase nas pessoas” e o horizontal, a “ênfase nas produção”. Cada um desses eixos apresenta uma série contínua que varia de 1 a 9 pontos, onde 1 é o menor grau de preocupação e 9, o mais elevado de ênfase possível.

Figura 9 – O Grid Gerencial



Fonte: BLAKE, Robert R. *O Grid Gerencial III*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 13.

1) Ênfase na produção

Semelhantemente a liderança centrada na tarefa, esta também está preocupada, basicamente, com a execução da tarefa e com os seus resultados.

2) Ênfase nas pessoas

A liderança, neste caso, estaria com sua atenção voltada para as pessoas, para suas necessidades, para suas expectativas, para o seu bem-estar, sejam elas os subordinados, colegas ou chefes.

O Grid Gerencial representa as duas ênfases e a sua interação. Muito embora os nove pontos de cada um dos eixos permitam 81 posições diferentes para caracterizar os possíveis estilos de liderança, os autores colocam, nos principais pontos de interação (nos quatro cantos e

no centro da Grade), os cinco principais estilos de liderança, a saber:

▶ O padrão de liderança 1,1 se encontra no canto inferior esquerdo do Grid. A preocupação mínima com a produção (1) combina-se com a preocupação mínima com as pessoas (1). O gerente orientado pela combinação 1,1 realiza apenas o mínimo exigido para sua permanência na empresa.

▶ A orientação gerencial 1,9 aparece no Grid no canto superior esquerdo. Aqui, a preocupação mínima com a produção (1) se casa com a preocupação máxima com as pessoas (9).

▶ A orientação 9,1 localiza-se no canto inferior direito do Grid, onde uma alta preocupação com a produção (9), combina-se com a preocupação mínima com as pessoas (1). O gerente que se enquadra neste estilo concentra-se na maximização da produção pelo exercício do poder e da autoridade e consegue controlar as pessoas ditando-lhes o que devem fazer e como.

▶ O estilo 9,9 de liderança integra a alta preocupação com a produção (9) e a alta preocupação com as pessoas (9), segundo indica o canto superior direito do Grid.

▶ O estilo 5,5 é representado pelo centro do Grid, onde a preocupação média com a produção (5) se liga à moderada preocupação com as pessoas (5). É o meio termo, no qual o administrador adota a atitude de conseguir resultados médios, mas sem muito esforço das

pessoas. É a tendência à mediocridade.

CHIAVENATO (1994) reconhece que, embora o modelo de Blake e Mouton tenha ganho enorme atenção na área de desenvolvimento organizacional, existem poucas evidências de que o estilo 9.9 seja o mais eficaz em todas as situações.

Adita o autor que Blake e Mouton consideram importante que cada administrador aprenda a observar o seu estilo de liderança através da grade gerencial, visando fortalecer o seu desempenho individual e avaliando a situação que está vivendo. A partir daí, o administrador deve comparar a maneira pela qual está liderando seus subordinados e a maneira pela qual deveria administrá-los (em direção ao estilo 9,9, que é o estilo da excelência), para identificar a discrepância entre o que ele é e o que deveria ser em termos de liderança.

c. Estilo tridimensional

Trata-se de um modelo proposto por Reddin em 1975, bastante influenciado pela abordagem situacional de Mary Parker Follett, afirma CHIAVENATO (1994).

A eficácia gerencial é o grau em que um administrador alcança as exigências do "produto" (resultado) de sua posição na empresa.

O administrador é solicitado a ser eficaz em uma enorme variedade de situações e a sua eficácia pode ser avaliada na medida em que ele é capaz de modificar o seu estilo de maneira apropriada e de

conformidade com a situação. Daí, a sua teoria tridimensional(3-D), segundo a qual existem três habilidades gerenciais básicas, que são:

▶ Sensitividade situacional: diz respeito à habilidade de diagnosticar, perceber e sentir situações e quais as forças que atuam em cada ocasião.

▶ Flexibilidade de estilo: refere-se à habilidade de se adaptar e adequar às forças que atuam em cada situação. É o que se chama vulgarmente de “jogo de cintura”.

▶ Destreza de gerência situacional: concerne à habilidade de gestão situacional, isto é, a capacidade de modificar uma situação que precisa ser modificada.

Reddin, adotando os mesmos critérios de Likert, Blake e Mouton, descreve dois tipos de comportamento gerencial:

1) Orientado para a Tarefa (OT)

Quando o gerente se preocupa com a tarefa a ser realizada.

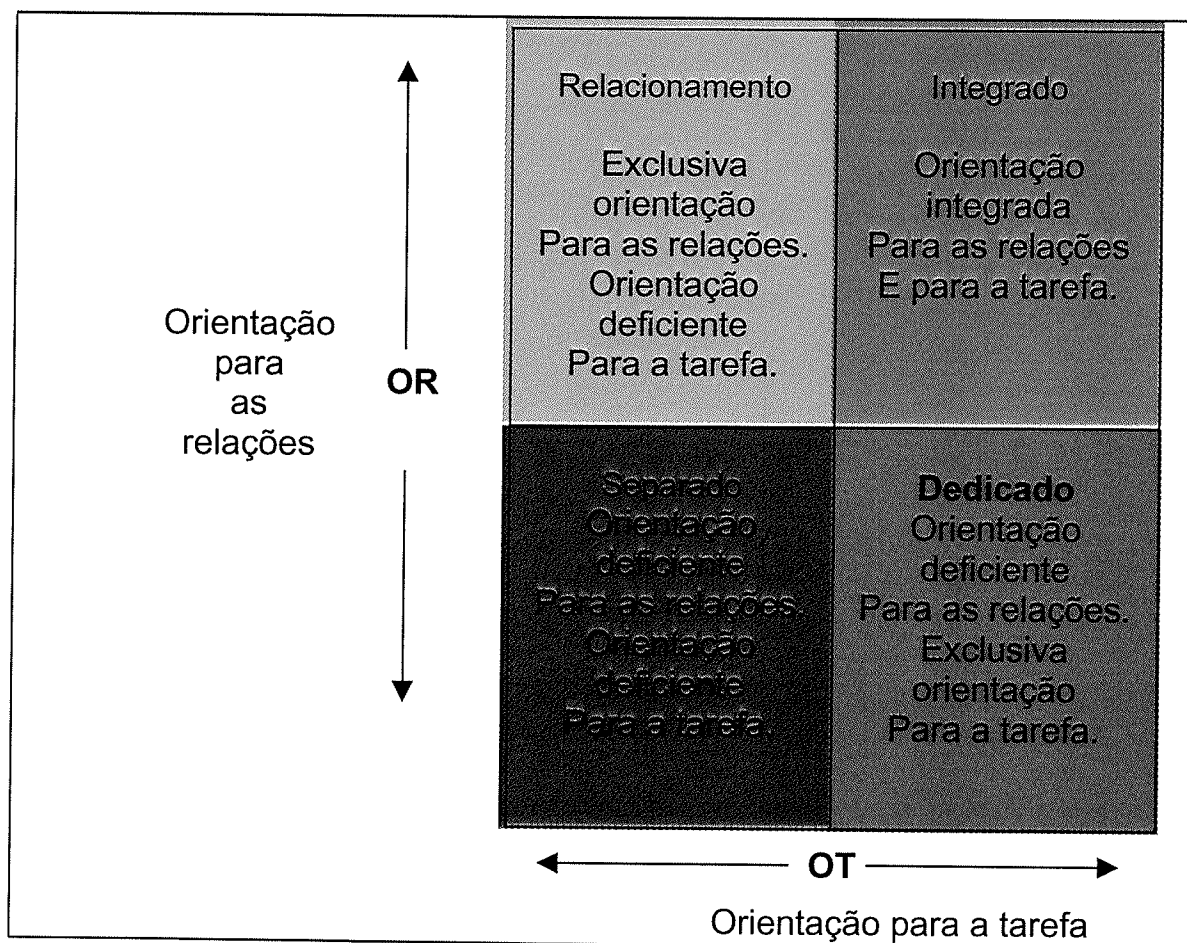
2) Orientado para as Relações (OR)

Quando o gerente se preocupa com o relacionamento com as pessoas que com ele trabalham.

Segundo Reddin, observa CHIAVENATO (1994), os gerentes podem aproximar-se mais ou menos de cada um desses dois tipos de orientação, daí classificar quatro estilos gerenciais básicos:

conforme figura a seguir:

Figura 10 – Os quatro estilos gerenciais segundo Reddin



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresa: uma abordagem contingencial**. 3. ed., São Paulo: Makron Books, 1994, p. 541.

Em cada quadrante tem-se um estilo básico de comportamento do líder:

► O estilo relacionado caracteriza-se por quase exclusiva orientação para as relações e deficiente orientação para a tarefa a ser executada.

▶ O estilo dedicado, ao contrário a orientação é quase exclusiva para a tarefa e orientação deficiente para as relações com as pessoas.

▶ O estilo separado mostra deficiente orientação tanto para as relações como para a tarefa a ser executada.

▶ O estilo integrado representa uma orientação integrada tanto para as relações como para a tarefa a ser executada.

Na avaliação da eficácia gerencial leva-se em conta o produto (resultado) não o insumo (entrada). Assim, a eficácia é desempenho, mas não no sentido daquilo que o administrador faz, mas o que ele obtém como resultado.

A eficácia gerencial, continua o mesmo autor, é o grau em que um administrador alcança as exigências do “produto”(resultado) de sua posição na empresa. O administrador deve verificar o que faltaria na empresa se a sua função fosse simplesmente suprimida. Isso identificaria os resultados que somente sua função específica consegue para a empresa. A identificação de papéis exige uma perfeita diferenciação entre insumo e produto.

A figura a seguir exemplifica as diferenças entre insumo e produto.

Figura 11 - Diferenças entre insumos e produtos

INSUMO	PRODUTO
+ Manutenção de máquinas	+ Máquinas disponíveis
+ Atendimento de pacientes	+ Pacientes curados
+ Concessão de créditos	+ Cobranças pontuais
+ Educação rural	+ Aumento da colheita agrícola
+ Freqüência à igreja	+ Vida cristã
+ Mudança de atitude	+ Mudança de comportamento

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 542.

A eficácia gerencial é resultado do produto, não do insumo. A única tarefa do administrador é ser eficaz. Todas as posições (cargos) em uma empresa são criadas para uma finalidade que pode ser avaliada em termos de resultado. A eficácia administrativa não é um aspecto da personalidade do administrador, mas é função da correta manipulação da situação. Em outros termos, a eficácia gerencial é desempenho: não é o que o administrador faz, mas o que ele obtém como resultado. Há muita diferença entre o administrador eficiente e o administrador eficaz.

Para alcançar eficácia, é necessário que o administrador conheça as “áreas de eficácia” de seu trabalho (resultados desejados) e que possua as três habilidades gerenciais básicas, quais sejam: diagnóstico, flexibilidade e gestão situacional.

Figura 12 - Paralelos entre o administrador eficiente e o eficaz.

Administrador eficiente(otimiza a utilização dos recursos disponíveis)	Administrador eficaz(otimiza o alcance dos objetivos organizacionais)
<ul style="list-style-type: none"> + Faz as coisa de maneira certa + Resolve problemas + Cuida do recursos + Cumpre o seu dever + Reduz custos + Preocupa-se com os meios 	<ul style="list-style-type: none"> + Faz as coisas certas + Produz alternativas adequadas + Otimiza a utilização dos recursos + Alcança resultados + Aumenta os lucros + Preocupa-se com os resultados

Adaptado de: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 543

2.1.4.4.3. Teorias Situacionais

Trata-se das mais recentes teorias a respeito da liderança e procuram explicá-la dentro de um contexto bem mais amplo do que as teorias anteriormente estudadas. Enquanto as teorias de traços de personalidade são demasiado simplistas e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança também deixam de considerar variáveis situacionais importantes e que não podem ser desprezadas, menciona Chiavenato (1994).

Essas teorias, também conhecidas como contingenciais, exploram aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. Pelo contrário, praticamente todas elas buscam determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingirem o maior grau possível de eficácia em cada diferente situação, acrescenta BERGAMINI (1994).

Destaca CHIAVENATO (1994) que essas teorias partem do pressuposto de que não existe um estilo único de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é que é verdadeira: cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para se alcançar a eficácia da equipe.

Eugene E. Jennings apud HERSEY (1977) escreveu:

“Cinqüenta anos de estudo não conseguiram chegar a um traço ou conjunto de qualidades de personalidade que possam ser usados para discriminar líderes e não líderes”.

As pesquisas deixaram claro que apenas determinadas características de personalidade, certos tipos de estilo de liderança ou alguns motivos comportamentais não foram suficientes para promover, por si mesmos, a tão almejada eficácia do processo de liderança. Como decorrência natural dessa constatação, a investigação científica ampliou-se no sentido de considerar outros tipos de variáveis que pudessem favorecer ou dificultar as relações líderes liderados.

Reto, segundo BERGAMINI (1994), aduz que essa fase da pesquisa tem características próprias. E mais:

“Para nós, o estado atual do problema da liderança parece encontrar-se em uma situação paradoxal”.

Segundo ADAIR (1989), W. O. Jenkins conclui:

“A liderança é específica à situação particular sob investigação. O líder de um determinado grupo engajado em uma atividade particular e as características no determinado caso existem em função da situação específica...”

Sob o prisma de que o verdadeiro líder é aquele capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas, *“os ingredientes fundamentais na teoria contingencial da liderança são três: o líder, o grupo e a situação. E a situação assume a maior importância na determinação de quem será o líder e o que ele deverá desempenhar”*, argüi CHIAVENATO (1994).

Dessume-se que no estudo através da situação focaliza-se o comportamento observado, não uma qualidade hipotética, inata ou adquirida, ou um potencial para a liderança. Acredita-se que quase todas as pessoas podem aumentar sua eficiência em papéis de liderança e fazê-lo através de educação, instrução e desenvolvimento.

Essa abordagem, conforme ADAIR (1989), tem algumas vantagens óbvias. Ela enfatiza a importância do conhecimento relevante à uma situação específica.

Segundo o autor, de um modo geral, há três tipos de autoridade no trabalho:

- ▶ Autoridade da posição – título de trabalho, distintivos de posto, cargo;
- ▶ Autoridade da personalidade – qualidades naturais de influência;
- ▶ Autoridade do conhecimento – técnico, profissional.

É oportuno lembrar o assunto tratado no item 2.1.3., onde KRAUSZ (1988), cita o poder de posição como um poder organizacional, ou seja, originado da organização e os poderes da personalidade e do conhecimento como originários do próprio indivíduo.

Enquanto os líderes do passado tendiam a confiar no primeiro tipo de autoridade – isto é, exerciam o comando no cargo de patrão – hoje, os líderes têm de apoiar-se muito mais no segundo e terceiros tipos de autoridade.

As principais teorias situacionais da liderança são:

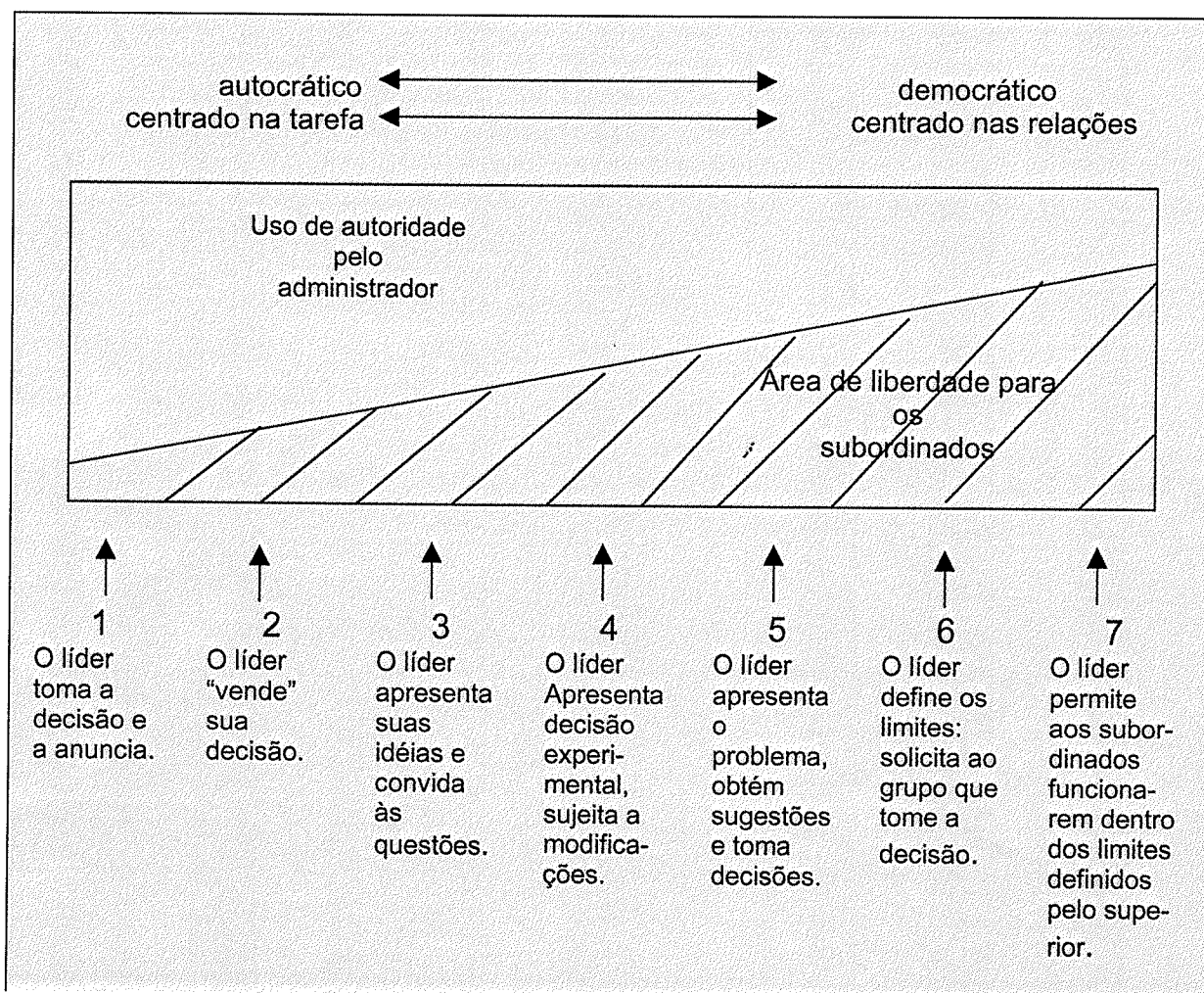
a. Continuum de Liderança

A abordagem situacional da liderança sugere uma gama bastante ampla de padrões de comportamento de liderança que o administrador pode escolher para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões, dentro de um continuum de padrões de liderança.

CHIAVENATO (1994) dá conta de publicação feita por Tannenbaum e Schmidt na Harvard Business Review, em 1958, de um artigo no qual expõem uma abordagem situacional da liderança, sugerindo uma gama bastante ampla de padrões de comportamento de liderança que o administrador pode escolher para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade

utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões, dentro de um continuum de padrões de liderança, conforme a seguir:

Figura 13 – Continuum de liderança



Adaptado de : ADAIR, John. **Como liderar com eficiência**. São Paulo: Nobel, 1989. p. 61 e CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 545.

Na figura, o comportamento localizado no extremo esquerdo denota o administrador que mantém alto grau de controle sobre os subordinados, enquanto o comportamento situado no lado extremo direito

indica o administrador que permite grande liberdade de ação para os subordinados.

Os líderes cujo comportamento se localiza no extremo autoritário do contínuo tendem a ser orientados pela tarefa e a usar seu poder para influir em seus seguidores, enquanto que os líderes cujo comportamento parece estar na extremidade democrática tendem a ser orientados pelo grupo e, assim, dão aos seguidores considerável liberdade em seu trabalho, coloca HERSEY (1997).

Muitas vezes, esse contínuo é ampliado para além do comportamento de líder democrático, a fim de incluir o estilo laissez faire, destaca o autor.

Nenhum dos extremos é absoluto, pois autoridade e liberdade nunca são ilimitadas, lembra CHIAVENATO (1994). Para que o administrador escolha qual padrão de liderança desenvolverá em relação aos seus subordinados, ele deve considerar e avaliar conjuntamente três forças:

▶ Forças no administrador: seu sistema de valores e convicções pessoais, sua confiança nos subordinados, suas inclinações pessoais a respeito de como liderar e seus sentimentos de segurança em situações incertas.

▶ Forças nos subordinados: sua necessidade de liberdade ou de orientação superior, sua disposição de assumir responsabilidades,

sua segurança na incerteza, seu interesse pelo problema ou pelo trabalho, sua compreensão e identificação do problema, seus conhecimentos e experiência para resolver o problema e sua expectativa de participação nas decisões.

► Forças na situação: o tipo de empresa, seus valores e tradições, suas políticas e diretrizes, a eficiência do grupo de subordinados, o problema a ser resolvido ou a complexidade do trabalho e a premência do tempo.

No dizer de CHIAVENATO (1994), da abordagem situacional de Tannenbaum e Schmidt, pode-se inferir as seguintes proposições:

“Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é geralmente limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a se situar num padrão de liderança próximo ao extremo esquerdo do gráfico.”

“Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com as forças vistas acima(anteriormente).”

“Para um mesmo subordinado, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões; se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.”

b. Teoria de Fiedler

Outra abordagem é a representada pela teoria de Fiedler, que é considerada como o trabalho mais conhecido e especialmente representativo dentro do novo tipo de enfoque do aspecto contingente do processo de liderança, aduz BERGAMINI (1994).

A teoria de Fiedler baseia-se em três fatores situacionais:

▶ Poder da posição do líder: diz respeito ao poder organizacional descrito por KRAUSZ (1988), ou seja, refere-se ao volume de autoridade formal atribuída à posição que o líder ocupa, independentemente de seu poder pessoal.

▶ Estrutura da tarefa: refere-se ao grau de estruturação da tarefa, isto é, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado(em um extremo do continuum) ou vago e indefinível(no outro extremo).

A estrutura da tarefa é um fator importante no estilo de liderança. A eficácia da gerência é função, em grande parte, do grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira ou variada.

▶ Relação do líder com seus subordinados(lealdade, amizade, cooperação). Se existe um relacionamento interpessoal favorável, a liderança eficaz é alcançada; porém, se o relacionamento interpessoal é desfavorável, a probabilidade de ocorrer liderança eficaz é bastante reduzida.

Essas três dimensões podem ser combinadas em diferentes proporções , gerando diferentes graus de favorabilidade ao líder de obter bons resultados. A situação de maior favorabilidade é aquela em que as relações com os subordinados são boas, o líder tem uma substancial posição de poder e os subordinados estão prontos a aceitar as solicitações

e diretrizes do líder. Isso se dá porque quando o líder tem alta posição de poder é mais fácil influenciar os subordinados. Quando a tarefa é estruturada, é mais fácil para o administrador dirigir os subordinados e monitorar o seu desempenho. A situação menos favorável para o líder se dá quando as relações com os subordinados são ruins, a tarefa não é estruturada e a posição de poder é fraca, alerta BERGAMINI (1994).

Descreve Fiedler também duas orientações de liderança, no que não foge às colocações de Likert, Reddin e Blake e Mouton:

1) Líder orientado para as relações humanas

Estilo mais indicado quando a favorabilidade situacional é relativamente média, ou seja, quando o poder da posição do líder, a estruturação das tarefas e as relações entre líder e membros não são nem maiores ou melhores, nem menores ou piores.

2) Líder orientado para a tarefa

Estilo mais indicado quando as variáveis situacionais são muito desfavoráveis ou muito favoráveis.

Os autores mais antigos pensavam que o interesse pela tarefa fosse representado pelo comportamento de líder autoritário, enquanto que um interesse pelas relações humanas fosse representado pelo comportamento de líder democrático. Essa impressão era muito aceita porque geralmente se admitia que um líder influi de duas maneiras em seus seguidores:

▶ Pode dizer aos seguidores o que fazer e como devem fazê-lo.

▶ Pode compartilhar suas responsabilidades de liderança com os seguidores, ao fazer com que participem do planejamento e da execução da tarefa.

O primeiro é o estilo autoritário tradicional, que nunca acentua o interesse pela tarefa. O segundo, o estilo mais democrático e não diretivo, onde se acentua o interesse pelas relações humanas.

As diferenças entre esses dois estilos de comportamento de liderança se baseiam nas suposições do líder quanto à fonte de seu poder ou autoridade e quanto à natureza humana. O estilo autoritário de comportamento de líder muitas vezes se baseia na suposição de que o poder do líder deriva da posição que ocupa e que o homem é, por natureza, preguiçoso e pouco merecedor de confiança (Teoria X), enquanto que o estilo democrático supõe que o poder do líder é dado pelo grupo que deve orientar e que, se adequadamente motivados, os homens podem ser, fundamentalmente, dirigidos por si mesmos e ser criativos no trabalho (Teoria Y). Por isso, no estilo autoritário todos os programas são estabelecidos pelo líder, enquanto que no estilo democrático os programas podem ser discutidos pelo grupo e este pode chegar a decisões.

É evidente que, entre esses dois extremos, há grande diversidade de estilos de comportamento de líder.

c. Teoria de Paul Hersey

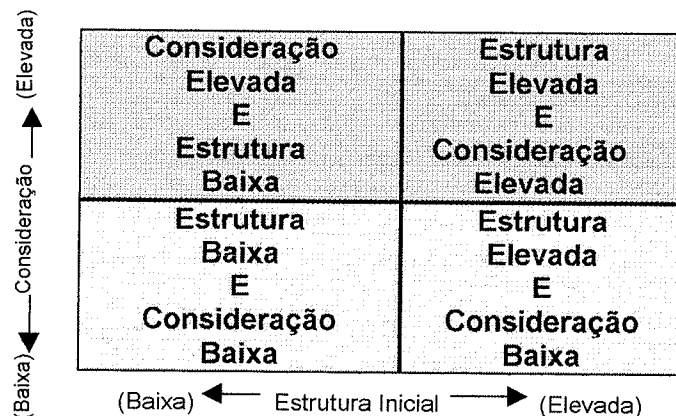
À frente de um grupo de psicólogos behavioristas da Ohio State University, Hersey desenvolveu estudos e experimentos sobre o comportamento do líder, daí resultando o modelo “Liderança Situacional”, segundo lição de MATOS (1980).

Os estudos iniciados em 1945, tentaram identificar várias dimensões do comportamento de líder, destaca Stogdil e Alvin, citados por HERSEY (1977). A equipe de pesquisa, que definiu a liderança como “*o comportamento de um indivíduo quando dirige as atividades de um grupo para a realização de um objetivo*”, finalmente limitou a descrição de comportamento de líder a duas dimensões: Estrutura Inicial e Consideração. A Estrutura Inicial refere-se ao “*comportamento do líder ao delinear a relação entre e os membros do grupo de trabalho, bem como ao tentar estabelecer padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação*”. De outro lado, a Consideração refere-se ao “*comportamento que indica amizade, confiança mútua, afeto na relação entre o líder e os membros de sua equipe*”.

A equipe de Ohio State, ao estudar o comportamento do líder, verificou que a Estrutura Inicial e a Consideração são dimensões separadas e distintas. O fato de ter posição elevada numa dimensão não exige que se tenha posição baixa em outra. O comportamento do líder pode ser descrito como combinação das duas dimensões. Portanto, foi durante

esses estudos que, pela primeira vez, o comportamento do líder foi representado em dois eixos separados e não num contínuo. Criaram-se quatro quadrantes para mostrar as várias combinações de Estrutura Inicial (comportamento de tarefa) e Consideração (comportamento de relações), conforme figura a seguir:

Figura 14 – Os quadrantes de liderança da Ohio State University.



Fonte: HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresa: a utilização de recursos humanos**. 2. ed., São Paulo: EPU, 1977. p. 94

O pressuposto básico da teoria de Hersey é de que não existe um único estilo eficaz de liderança. Como Reddin, Hersey possui a convicção de que a liderança eficaz é uma função da situação e sofre, portanto, a influência de múltiplas variáveis, coloca MATOS (1980).

Na teoria de Hersey, como na de Reddin, não se pode explicar a eficácia gerencial pela interdependência entre os fatores básicos: “ênfase em tarefas” e “ênfase em pessoas”, na medida em que aumenta um, importa diminuição do outro, a exemplo do modelo de Tannenbaun e Schmidt, divulgado em 1958, conforme já visto.

Ficou constatado em pesquisa que a eficiência independe da conjugação de fatores, verificando-se casos em que a relação entre eles não tinha necessariamente significação nos resultados, ou seja, baixa ênfase tanto em relação à tarefa, quanto à consideração e, no entanto, líderes eficazes. A variável em que Hersey se detém como determinante da situação – e que constitui sua grande contribuição – é o nível de maturidade do subordinado. O diagnóstico do nível de maturidade é vital para se determinar o estilo de liderança adequado. O autor correlaciona-o ao grau de necessidades insatisfeitas do subordinado.

d. Proposição de Krausz

KRAUSZ (1988) adverte que o emprego dos tipos de poder: coercitivo(condigno, na expressão de Galbrath), posição(legítimo), recompensa, conhecimento(expert), apoio(referente) e competência interpessoal dá lugar a quatro estilos básicos de liderança:

1) Liderança coercitiva

A coerção é uma forma de influência, conforme visto no item 2.1.4.3.

Neste estilo de liderança, utiliza-se predominantemente o poder de coerção e posição, embora possa usar ocasionalmente outros tipos de poder.

Segundo McClelland, em citação feita pelo mesmo autor, este estilo dificilmente leva a uma liderança eficaz, pois quem utiliza este

estilo tende a tratar os outros como inúteis. E arremata: *“As pessoas que se sentem inúteis tendem a ser passivas e improdutivas”*.

Exemplos crassos de liderança coercitiva são a escravidão e os campos de trabalho forçado.

A filosofia básica deste estilo de liderança ainda é encontrada em indústrias extrativas e até na agricultura, principalmente em países ou regiões subdesenvolvidas.

2) Controladora

Predomina, neste tipo de liderança, o uso do poder de coerção, posição e recompensa.

A filosofia básica neste estilo é a falta de confiança nas pessoas.

Aqui a coerção é sutil, sob a forma de manipulação material e emocional.

Este estilo de liderança gera da burocracia, com suas conseqüências danosas: atividades não conduzentes a resultados, controles que incentivam a irresponsabilidade, a delegação para cima, a manipulação de normas e procedimentos controladores que prejudicam o funcionamento do sistema organizacional.

3) Orientadora

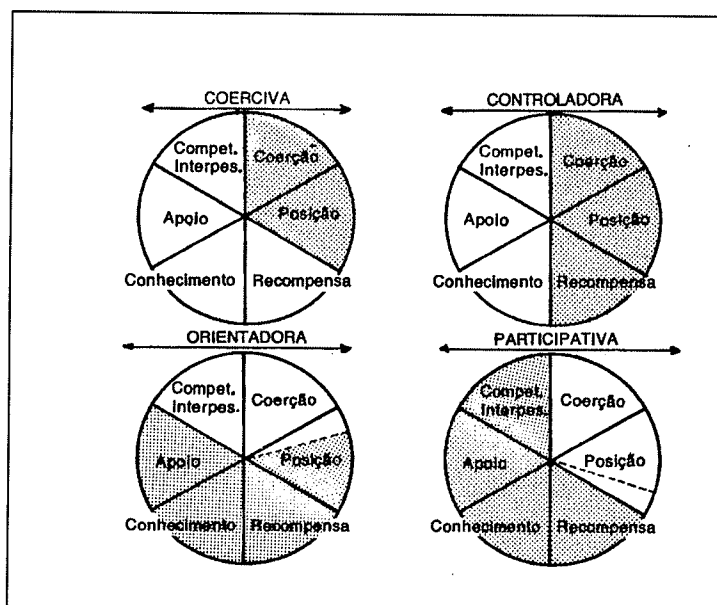
Utiliza predominantemente o poder de posição, recompensa,

conhecimento e apoio. Cria um clima organizacional ameno, permite o estabelecimento de condições para o crescimento profissional das pessoas.

4) Participativa

Usa, principalmente, recompensa, conhecimento, apoio e competência interpessoal. O clima que se cria com este estilo de liderança é de confiança e respeito mútuo, independente da posição que os indivíduos ocupam na estrutura da empresa. Há um sentimento difuso de bem-estar, segurança, com também de reconhecimento pelo valor pessoal e profissional.

Figura 15 – Tipos de poder e perfis de liderança



Fonte : KRAUSZ, Rosa R. **O poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1988. p. 31.

Em resumo, numa organização onde predomina a liderança participativa as pessoas, independentemente da sua posição hierárquica têm condições de influenciarem e serem influenciadas de forma mais eficaz, gerando mais poder global que resultará numa otimização de seus recursos técnicos, econômicos e humanos a serviço dos seus objetivos e missão conjuntos.

Entretanto, deve-se observar que os quatro estilos básicos de liderança constituem um modelo teórico, que raramente pode ser observado de forma pura.

2.1.5. Pesquisa de Campo

Os escritores sobre gestão de pessoas têm decantado em prosas e versos que as pessoas constituem o elemento básico do sucesso empresarial. Assim, a pesquisa numa empresa, colocando de forma clara e real a verdadeira situação, é de grande importância neste estudo.

2.1.5.1. Objetivo

A pesquisa constituiu-se do formulário contido no Anexo 1, cujo objetivo foi levantar o nível de satisfação com relação ao tratamento recebido das chefias, o nível de cortesia existente entre chefes e funcionários e se as chefias demonstram alguma preocupação para com os problemas particulares dos colaboradores.

Universo entrevistado: empresa "A", com 76 funcionários, cujo perfil era o seguinte:

- 1) Com relação à idade:
 - ▶ entre 18/24 anos: 25 = 32,89%;
 - ▶ entre 25/ 30 anos: 21 = 27,67%;
 - ▶ entre 31/45 anos: 30 = 39,47%.
- 2) Com relação ao sexo:
 - ▶ masculino: 52 = 68,42%;
 - ▶ feminino: 24 = 31,58%
- 3) Com relação ao estado civil:
 - ▶ casados: 44 = 57,89%;
 - ▶ solteiros: 30 = 39,47%
 - ▶ separados: 02 = 2,63%.
- 4) Com relação ao tempo de casa:
 - ▶ menos de 01 ano: 12 = 15,79%;
 - ▶ entre 1/5 anos: 28 = 36,84%;
 - ▶ entre 6/10 anos: 20 = 26,32%;
 - ▶ mais de 10 anos: 16 = 21,05%.

Apresentação dos resultados: em relatório percentual e gráficos.

2.1.5.2. Demonstração dos dados

Conforme tabelas e gráficos a seguir:

Tabela 1 – Tratamento recebido das chefias pelos colaboradores

	Ótimo	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Total
18/24 anos	02=8,00%	12=48,00%	04=16,00%	06=24,00%	01=4,00%	25
25/30 anos	04=19,05%	03=14,29%	07=33,33%	05=23,81%	02=9,52%	21
31/45 anos	01=3,33%	06=20,00%	10=33,33%	12=40,00%	01=3,33%	30
Total por idade	9,21%	27,63%	27,63%	30,36%	5,26%	76
Masculino	01=1,92%	12=23,08%	14=26,92%	22=42,31%	03=5,77%	52
Feminino	06=25,00%	09=37,50%	07=29,17%	02=8,33%	-	24
Total por sexo	9,21%	27,63	27,63%	31,58%	3,95%	76
Casados	-	10=22,73%	19=43,18%	12=27,27%	03=6,82%	44
Solteiros	05=16,67%	11=36,67%	02=6,67%	10=33,33%	02=6,67%	30
Separados	02=100%	-	-	-	-	02
Total por estado civil	9,21%	27,63%	27,63%	28,95%	6,58%	76
Menos de 1 ano	01=8,33%	06=50,00%	01=8,33%	03=25,00%	01=8,33%	12
1/5 anos	05=17,86%	08=28,57%	05=17,86	09=32,14%	01=3,57%	28
6/10 anos	-	04=20,00%	08=40,00%	07=35,00%	01=5,00%	20
Mais de 10 anos	01=6,25%	03=18,75	07=43,75%	04=25,00%	01=6,25%	16
Total/tempo de casa	9,21%	27,63	27,63%	30,26%	5,26	76
Total geral	9,21%	27,63%	27,63%	30,27	5,26%	-

Gráfico 1 – Tratamento recebido

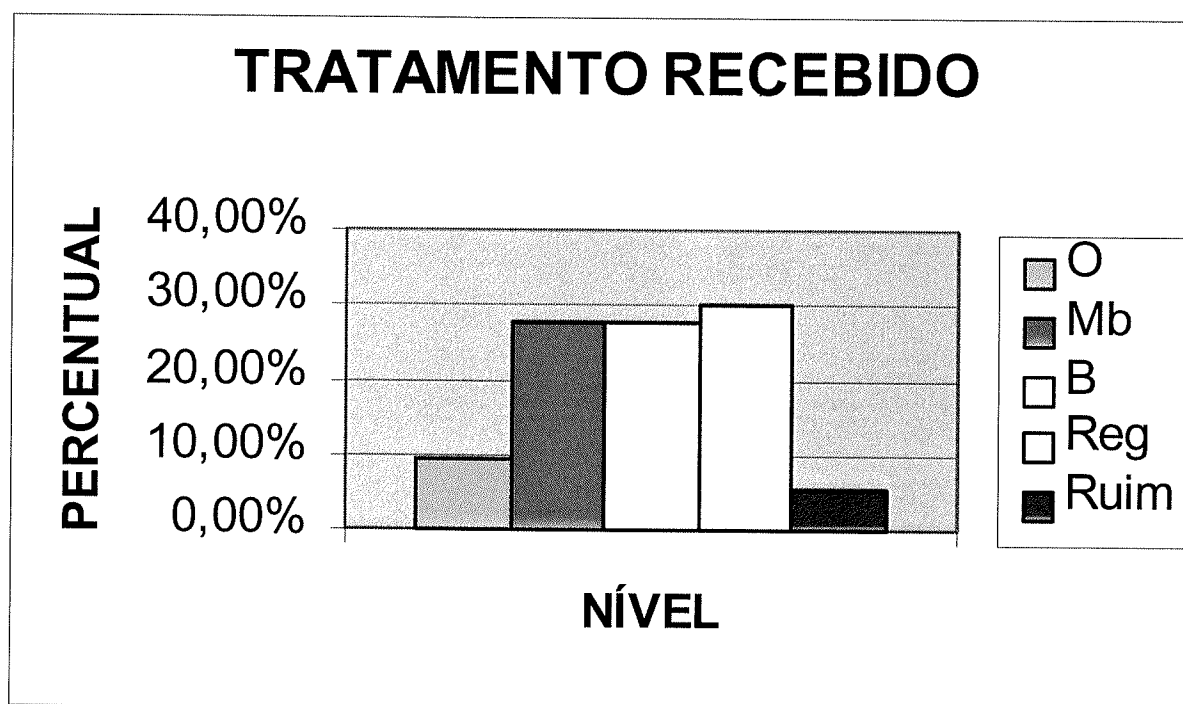


Tabela 2 – Cortesia entre chefes e subordinados

	Ótimo	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	total
18/24 anos	02=8,00%	06=24,00%	10=40,00%	05=20,00%	02=8,00%	25
25/30 anos	02=9,52%	05=23,81%	04=66,67%	07=33,33%	03=14,29%	21
31/45 anos	01=3,33%	02=6,67%	16=53,33%	08=26,67%	03=20,00%	30
Total por idade	6,58%	17,11%	39,47%	26,32%	10,53%	76
Masculino	01=1,92%	04=7,69%	22=42,31%	17=32,69%	08=15,38%	52
Feminino	04=16,67%	09=37,50%	08=33,33%	03=12,50%	-	24
Total por sexo	6,58%	17,11%	39,47%	26,32%	10,53%	76
Casados	-	04=9,09%	21=47,73%	15=34,09%	04=9,09%	44
Solteiros	04=13,33%	08=26,67%	09=30,00%	05=16,67%	04=13,33%	30
Separados	01=50,00%	01=50,00%	-	-	-	02
Total por estado civil	6,58%	17,11%	39,47%	26,32%	10,53%	76
Menos de 1 ano	01=8,33%	03=25,00%	05=41,67%	02=16,67%	01=8,33%	12
1/5 anos	03=10,71%	08=28,57%	06=21,43%	08=28,57%	03=10,71%	28
6/10 anos	-	01=5,00%	08=40,00%	09=45,00%	02=10,00%	20
Mais de 10 anos	01=6,25%	01=6,25%	10=62,50%	02=12,50%	02=12,50%	16
Total/ tempo de casa	6,58%	17,11%	38,16	27,63	10,53%	76
Total geral %	6,58	17,11	39,14	26,65	10,53	

Gráfico 2 – Cortesia entre chefes e subordinados

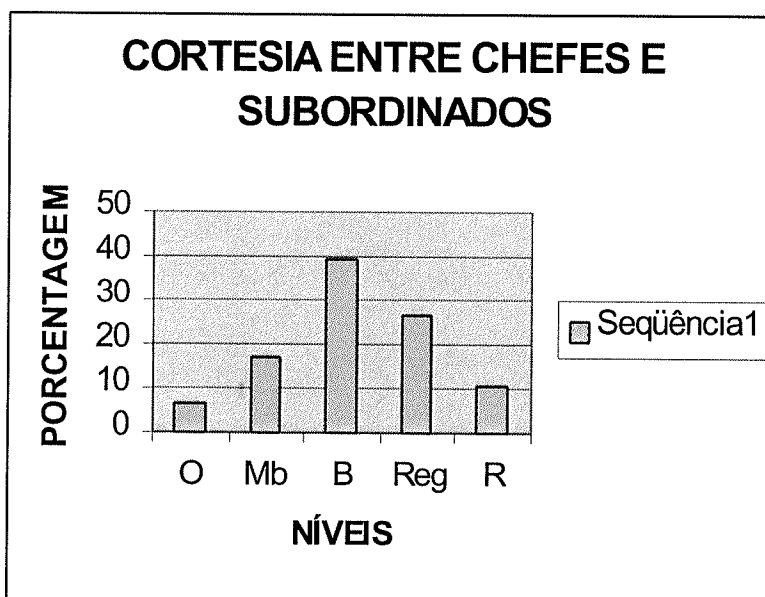


Tabela 3 – Estímulo (encorajamento) à participação

	SIM	NÃO	TOTAL
18/24 anos	13 = 52,00%	12 = 48,00%	25
25/30 anos	07 = 33,33%	14 = 66,67%	21
31/45 anos	10 = 33,33%	20 = 66,67%	30
Total por idade	39,47%	60,53%	76
Masculino	15 = 28,85%	37 = 71,15%	52
Feminino	16 = 66,67%	08 = 33,33%	24
Total por sexo	40,79%	59,21%	76
Casados	15 = 34,09%	29 = 65,91%	44
Solteiros	16 = 53,33%	14 = 46,67%	30
Separados	-	02	02
Total por estado civil	40,79%	59,21%	76
Menos de 1 ano	06 = 50,00%	06 = 50,00%	12
1/5 anos	14 = 50,00%	14 = 50,00%	28
6/10 anos	04 = 20,00%	16 = 80,00%	20
Mais 10 anos	08 = 50,00%	08 = 50,00%	16
Total/tempo de casa	42,11%	57,89%	76
Total geral %	40,79	59,21	

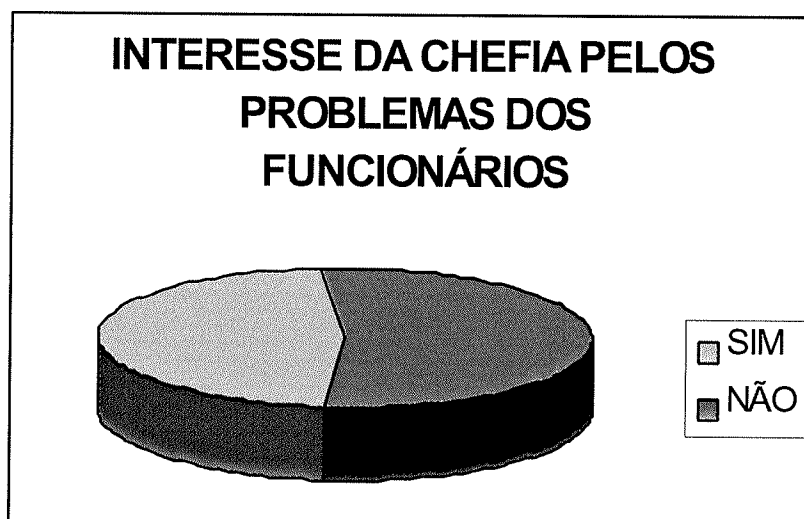
Gráfico 3 – Estímulo (encorajamento) à participação



Tabela 4 – Interesse da chefia pelos problemas dos funcionários

	SIM	NÃO	TOTAL
18/24 anos	13 = 52,00%	12 = 48,00%	25
25/30 anos	10 = 47,62%	11 = 52,38%	21
31/45 anos	13 = 43,33%	17 = 56,67%	30
Total por idade	47,37%	52,63%	76
Masculino	15 = 28,85%	37 = 71,15%	52
Feminino	16 = 66,67%	08 = 33,33%	24
Total por sexo	40,79%	59,21%	76
Casados	20 = 45,45%	24 = 54,55%	44
Solteiros	16 = 53,33%	14 = 46,67%	30
Separados	02 = 100%	-	02
Total por estado civil	50%	50%	76
Menos de 1 ano	11 = 91,67%	01 = 8,33%	12
1/5 anos	13 = 46,43%	15 = 53,57%	28
6/10 anos	04 = 20,00%	16 = 80,00%	20
Mais de 10 anos	10 = 62,50%	06 = 37,50%	16
Total/tempo de casa	50%	50%	76
Total geral %	47,04	52,96	

Gráfico 4 – Interesse da chefia pelos problemas dos funcionários



2.1.6. Análise dos dados

Os dados levantados permitem concluir:

a. Tratamento recebido dos chefes

No universo de 76 pessoas pesquisadas, 9,21% responderam “ótimo”; 27,63%, “muito bom”; 27,63%,”bom”; 30,27%, “regular” e 5,26%, “ruim”.

Houve, assim, ligeira predominância do conceito “regular” sobre o “bom”.

Destaca-se que em todos os grupos (por idade, sexo, estado civil e tempo de casa) prevaleceram, coincidentemente, os níveis “ótimo” com 9,21%; “muito bom” com 27,63%, e, ainda, com os mesmos 27,63%, o nível “bom”.

b. Cortesia entre chefes e subordinados

Dos entrevistados, 39,14% apontaram o nível “bom”, contra 26,65% para o “regular”, 17,11% para “muito bom”, 10,53% para “ruim” e 6,58% para “ótimo”.

Merece destaque o fato de que todos os grupos (por idade, sexo, estado civil e tempo de casa) indicaram, coincidentemente, o nível “ótimo” com 6,58% e o “muito bom” com 17,11%.

Os homens elegeram o nível “bom” com 42,31% e as mulheres, o “muito bom” com 37,50%.

Os casados e os solteiros escolheram o nível “bom” com 47,73% e 30%, respectivamente. Os separados, apenas duas pessoas do sexo feminino, ficaram divididos entre “ótimo” e “muito bom” com 50% cada.

Os funcionários com tempo de casa inferior a 1 (um) ano e os que têm mais de 10 (dez) anos preferiram o nível de cortesia “bom” com 41,67% e 62,50%, respectivamente.

Com relação aos que têm entre 1 (um) e 5 (cinco) anos de casa houve um empate entre os conceitos “muito bom” e “regular” com 28,57%, cada.

Aqueles que contam entre 6 (seis) e 10 (dez) anos de casa cravaram o nível “regular” com 45%.

c. Estímulo (encorajamento) à participação

Nesta pergunta, prevaleceu “não”, com 59,21%.

As pessoas das faixas etárias 18/24 e 25/30 disseram “sim” com 52% e 50%, respectivamente. A resposta dos da faixa 31/45 anos foi “não” com 66,67%.

Enquanto as mulheres marcaram “sim” com 66,67%, os homens assinalaram “não”, 71,15%.

Nesta pergunta, os casados e separados optaram pelo “não”, 65,91% e 100%, respectivamente. Já para nos solteiros prevalece “sim” com 53,33%.

Relativamente ao tempo de casa, houve empate entre os que possuem menos de 1 (um) ano, os que têm entre 5/10 anos e aqueles com mais de 10 (dez) anos, ou seja 50% pelo “sim” e 50%, pelo “não”. Os que têm entre 6/10 anos dividiram-se, ficando 80% com o “sim” e 20% com o “não”.

d. Interesse da chefia pelos problemas dos colaboradores

As pessoas entrevistadas responderam que não está havendo interesse das chefias pelos problemas dos funcionários, pois 52,96% apontaram “não”.

A idade influenciou muito pouco na avaliação do item.

Do grupo masculino, 71,15% escolheram “não”. Entre o feminino, prevaleceu o “sim”, 66,67%.

Nesta questão, dos casados, 54,55% preferiram “não”; dos solteiros, 53,33%, “sim”. Já as duas pessoas do sexo feminino, que forma o grupo dos separados, cravaram 100% no “não”.

Os que contam menos de 1 (um) ano de casa, bem como os que têm mais de 10 (dez) anos marcaram “sim”, 91,67% e 62,50%, respectivamente. Aqueles que têm entre 1/5 e 6/10 anos assinalaram “não”, 53,57% e 80%, respectivamente.

3. CONCLUSÃO

Os autores que avaliaram as primeiras pesquisas em liderança, dentre eles Smith e Peterson, agiam como se fossem alquimistas medievais à procura da pedra filosofal, escreve BERGAMINI (1994).

Nessa crítica, esclarece a autora, está subtendido que pretendiam como que destilar a “essência” da liderança para encontrar aquilo que pudesse ser considerado o elemento chave que favorecesse distinguir os líderes como pessoas diferentes dos restantes dos mortais.

É oportuna a lembrança da filosofia chinesa: “A estrada é longa; o importante é dar o primeiro passo”.

Este passo foi dado.

As idéias sobre liderança têm-se modificado consideravelmente nos últimos tempos. As pessoas são hoje mais esclarecidas e já não podem ser comandadas da mesma forma.

O que foi desenvolvido nesta monografia tem como mérito representar o indispensável passo inicial no caminho da compreensão do processo de liderança na gestão empresarial.

O trabalho deixa claro que o processo de liderança envolve um conjunto complexo de variáveis que precisam ser levadas em conta quando se pretende planejar qualquer estudo experimental mais criterioso sobre este tópico do comportamento humano. O conjunto de variáveis é tão amplo que passa a ser problemático e difícil concluir por respostas definitivas sobre o assunto.

Não existe “liderança imediata”. A liderança não consiste numa coleção de “comportamentos” ou técnicas que se pode adquirir em um curso. As funções e habilidades devem ser desenvolvidas durante determinado período de tempo.

O aperfeiçoamento em liderança não é um processo intelectual. É mental. A meta final consiste em desenvolver atitudes e hábitos de liderança que automaticamente preparem o indivíduo para decisões e ações acertadas, no momento preciso.

A pesquisa realizada mostra a carência dos gerentes no que concerne à direção de pessoas.

Procedida a necessária elucubração, é chegado o momento de colocar o ponto final.

Conclui-se que as empresas não podem mais ser dirigidas por tecnocratas, que vêem a organização como se fosse uma máquina, algo que pode ser projetado, medido e controlado – em outras palavras – gerenciado. Isto funcionou bem no passado. O discurso atual consiste em

alianças, equipes, delegação de poder e espaço para a iniciativa. A palavra-chave é envolvimento em vez de obediência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. ADAIR, John. **Como liderar com eficiência**. São Paulo: Nobel, 1989. 225 p. p. 11, 23, 61
02. BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p. p. 23, 24, 29, 32, 35, 36, 46, 47, 48, 51, 53, 54, 66, 67
03. BLAKE, Robert Rogers. **O grid gerencial III**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000. 258 p. p. 13, 21, 39, 55, 71, 89
04. CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994. 274 p. p. 4
05. CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de pessoal**. São Paulo: McGrawe-Hill, 1990. 100 p. p. 1-3
06. _____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992. 236 p. p. 8, 11, 16, 135, 137
07. _____. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 572 p. p. 1, 4, 5, 529, 530, 531, 536, 539, 540, 542, 544, 545, 546, 547
08. _____. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2. ed. , 1994. 522 p. p. 393-394

09. _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p. p. 4, 7, 32, 448, 535, 536, 537, 539, 540, 541, 544, 545, 546, 547
10. CLEMENS, John & Douglas F. Mayer. **Liderança: o toque clássico: a arte de liderar de Homero a Hemingway.** São Paulo: Best Seller, 1989. 250 p. p. 13-14
11. HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kennety H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos,** 2. ed. São Paulo: EPU, 1977. 254 p. p. 3, 6, 5, 7, 77, 78, 85, 86, 87, 91, 93, 94, 114
12. KRAUSZ, Rosa R. **O poder nas organizações.** São Paulo: Nobel, 1988. 71 p. p. 11, 13, 15, 16, 17, 29, 30
13. MATTOS, Carlos de Meira. **A geopolítica e as projeções do poder.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1977. 147 p. p. 25
14. MATOS, Francisco Gomes de. **Gerência participativa.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980. 198 p. p. 8, 22, 49, 54
15. _____. **Liderança integrada: um novo conceito de eficácia.** Rio de Janeiro: 1988. 159 p. p. 10
16. PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança militar.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987. 163 p. p. 99, 100, 101
17. SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e controle.** 8.ed., São Paulo: Atlas, 1993. 192 p. p. 14, 18, 19, 20, 62
18. URIS, Auren. **Liderança.** 10. ed. São Paulo: IBRASA, 1991. 227 p. p. 41, 44, 48, 49, 50, 59, 60, 61
19. VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000. 171 p. p. 9

LITERATURA CONSULTADA

1. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas da administração. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 487p.
2. MATOS, Francisco Gomes de. **Desburocratização**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1979. 174p.
3. MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo, 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998. 276p.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

TEMA DA MONOGRAFIA: A LIDERANÇA NA GESTÃO EMPRESARIAL

**ESTA PESQUISA VISA IDENTIFICAR JUNTO AOS
FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ALGUNS ASPECTOS DE
LIDERANÇA.**

Variáveis

Idade anos

Sexo M F

Estado civil C S SEP

Tempo de casa

01. De uma maneira geral, o tratamento recebido dos chefes(diretores, gerentes, supervisores etc) é:

Ótimo
 Muito bom
 Bom
 regular
 ruim

02. O nível de cortesia existente entre chefes(diretores, gerentes, supervisores etc) e subordinados é:

Ótimo
 Muito bom
 Bom
 regular
 ruim

03. As chefias(diretores, gerentes, supervisores etc.) estimulam (encorajam) sua participação na solução dos problemas que surgem?

Sim
 Não

04. As chefias(diretores, gerentes, supervisores etc) já demonstraram algum interesse por você ou por seus problemas e/ou suas necessidades?

Sim
 Não