

# O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

*Maria Verônica Korílio Campos*

## **1. Introdução**

Liderança é um dos assuntos mais pesquisados de toda a literatura de negócios em qualquer país ou cultura contemporânea. Executivos e gurus do mundo inteiro escrevem sobre o tema, e há sempre novas informações e novas abordagens a serem disseminadas para experimento e adoção dos atores que compõem o ambiente organizacional e o cenário dos negócios, qualquer que seja o setor ou o segmento que se encontrem.

Muitos estudos sobre liderança nos últimos anos tiveram origem na premissa velada de que líderes são líderes em virtude da posição que ocupam. Porém, qualquer que seja o motivo, o hábito continuado de relacionar liderança a cargos revela a incapacidade de entender como as organizações estão mudando (HELGESEN, 1990).

No entanto, se a habilidade de liderança não é uma prerrogativa de homens e mulheres investidos em cargos de decisão, a estes torna-se cada vez mais importante e necessária.

Uma grande e quase premente renovação do interesse no tema da liderança foi característica das duas últimas décadas do século XX, com centenas de publicações eruditas e populares, identificando fortes líderes e tentando entender a natureza do seu sucesso.

Não obstante o título deste trabalho faça referência a dois temas da gestão organizacional, altamente intrincados, "Liderança" e "Motivação", não serão neste texto abordados e explorados os fatores da motivação humana. O objetivo, aqui, restringe-se em apresentar um breve referencial teórico por meio do qual buscamos identificar definições, abordagens, desafios, tendências, elementos e estilos de liderança que possam fortalecer nosso entendimento de que os líderes exercem relevante influência na motivação das pessoas.

Para tanto, foram revisitadas as argumentações e as abordagens teóricas mais conhecidas, que possam subsidiar o entendimento do leitor sobre o papel da liderança na motivação das pessoas e a dimensão das ações que pratica.

Para Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para

trabalharem entusiasticamente, visando a atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Para o autor, os gerentes do velho paradigma têm, no novo paradigma, que desenvolver habilidades de liderança para atender às expectativas das pessoas e das organizações, neste cenário de mudanças.

Partindo dessa premissa, ao líder do século XXI é indispensável a habilidade de influência e de motivação dos liderados. Hunter (2006) afirma que, diante das evidências, muitos deduzem que “motivar” as pessoas consiste em usar estratégias de recompensa e punição. Não podem estar mais longe da verdade. Diz que não é preciso chutar as pessoas para motivá-las à ação, basta implantar um plano justo de pagamento por desempenho.

Conforme as pesquisas desenvolvidas por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), mais do que remuneração justa ou remuneração por desempenho - considerando o salário um fator de manutenção para que as pessoas trabalhem satisfeitas -, outros componentes como participação nas decisões, oportunidade de crescimento, tratamento em equipe, consideração e reconhecimento, vêm apresentando resultados mais satisfatórios para a motivação das equipes.

Nesse sentido, a nossa compreensão é de que as pessoas se acostumam a aceitar que “ninguém motiva ninguém”, porque a motivação ocorre de dentro para fora. Sim, não pretendemos contestar a sólida base teórica de que a motivação é algo interior, próprio de cada ser humano, e se identifica com seus referenciais, suas crenças e valores e com o momento e as condições de vida em que se encontra. Em relação à atuação das lideranças instituídas nas organizações, a nossa proposta é de investigar qual o papel que os gestores exercem nesse processo.

Há um número cada vez maior de estudiosos defensores de que os gestores organizacionais, de acordo com a postura que assumem no exercício da liderança, podem oferecer condições para que as pessoas sejam motivadas pelo trabalho. Muitas vezes nem precisando ser motivadas de forma direta.

John C. Maxwell, com mais de 20 livros publicados sobre liderança, em *Você Faz a Diferença* (2006), diz que realmente acredita que é possível motivar as pessoas.

Se é possível a um mau gerente, a um líder autocrático e centralizador, a um gestor dirigido pelo seu próprio ego, poder e arrogância desmotivar as pessoas por meio do seu estilo autoritário e punitivo, por que o contrário não pode ocorrer? Parece certo que muitos líderes, em todos os tempos, não tiveram

e ainda hoje não têm consciência dos verdadeiros motivos do insucesso de suas organizações e de sua gestão, como também desconhecem os fatores motivacionais de seus colaboradores.

Hoje, aceita-se que a ação da liderança extrapola os limites de uma organização e alcança as relações familiares e pessoais do indivíduo. Essa é uma forte razão para se afirmar que muitas empresas ou instituições mal-sucedidas poderiam experimentar um destino mais feliz, se os seus gestores atuassem como verdadeiros líderes de pessoas.

Não há como negar que a ação de um líder é sentida no ambiente interno da instituição e, em seguida, disseminada no ambiente externo, influenciando a cultura e o destino da sociedade. Apesar de todo esforço das últimas décadas, o tema liderança ainda é um dos maiores obstáculos ao êxito das organizações, especialmente, em decorrência do despreparo humano de um significativo número de dirigentes e tomadores de decisão.

As instituições, sejam públicas ou privadas, exercem papel de alta relevância no desenvolvimento da sociedade, razão por que, no papel de cidadãos, deveríamos todos estar preocupados e comprometidos com os resultados das nossas organizações; não apenas os resultados percebidos na entrega de produtos e serviços, mas também aqueles que refletem o bem-estar dos colaboradores nos processos de trabalho. Se a ação gerencial pode gerar impacto na motivação dos colaboradores, seria razoável se esperar que todo profissional investido em posição ou papel de destaque nas estruturas organizacionais fosse, no mínimo, familiarizado com os pressupostos de uma boa gestão de pessoas.

As pessoas desmotivadas pelo trabalho e produzindo aquém de suas capacidades, em quantidade ou em qualidade, comprometem os resultados e, em decorrência, a organização não cumpre com eficácia sua missão institucional, não atendendo, desse modo, aos anseios e às expectativas da sociedade, gerando prejuízos para todos.

## **2. Fundamentação teórica da liderança organizacional**

Com o propósito de justificar a importância do tema, observamos que o ensino universitário, na maior parte do mundo, incluiu ou reformulou o tema em seus currículos, no sentido de estudar, ensinar, debater e despertar a liderança nos educandos. Porém, de acordo com Helgesen (1990), as organizações, por

seu lado, buscando adaptar-se ao nível e ritmo das mudanças, vêm financiando incontáveis programas, seminários e cursos para desenvolver as habilidades de liderança nos seus dirigentes e colaboradores.

Bridges (1996) observa que a idéia que as pessoas têm sobre liderança reflete os valores e as preocupações mais gerais de sua época. Toda geração se revela não apenas contra determinados líderes, mas também contra o próprio estilo de liderança por eles adotado.

Nos tempos atuais, a sociedade está reagindo ao estilo "patriarcal" de liderança que levou pessoas do sexo masculino a comandar as grandes organizações militares e, dali em diante, a conduzir as grandes organizações industriais que dominaram a primeira metade do século XX. (BRIDGES, 1996, p.37).

De acordo com Boyatzis e Mckee (2006), os líderes do século XXI deverão, além de obter resultados, ser ressonantes e motivadores.

Para os autores:

Os homens e mulheres que chamados de *líderes ressonantes* estão surgindo, mapeando caminhos por meio de territórios desconhecidos e inspirando pessoas em suas organizações, instituições e comunidades. Estão encontrando novas oportunidades dentro dos desafios de hoje, criando esperança dentro do medo e do desespero. Esses líderes fazem as pessoas *irem adiante* – de maneira poderosa, pacífica e com propósito. E o fazem ao mesmo tempo em que administram os sacrifícios inevitáveis inerentes à função. Dão o máximo de si a serviço da causa, mas também se preocupam consigo, comprometendo-se com a renovação a fim de assegurar poder e sustentar a ressonância com o passar do tempo. (BOYATZIS e MCKEE, 2006, p.34).

Senge (1990) afirma que um dos paradoxos da liderança em organizações de aprendizagem é que ela é ao mesmo tempo coletiva e altamente individual. Embora as responsabilidades da liderança estejam distribuídas entre as pessoas que compõem a organização, elas são sempre resultado de escolha individual.

Collins e Porras (1995) afirmam que o mundo está indo na direção exatamente oposta ao modelo do líder carismático. Os autores tomam o século XX como referência de mudança para a democracia, querendo, com isso, fazer uma analogia e justificar que o comportamento organizacional se encaminha para a mesma direção.

A essência da democracia, dizem, é evitar o excesso de dependência em um único líder e colocar o foco no processo. Até mesmo Churchill, talvez o maior líder do século XX foi um fator secundário para o país e os seus processos, sendo deposto com o fim da Segunda Guerra Mundial. Hitler, Stalin, Mussolini, Tojo –

estes foram líderes carismáticos que não entenderam que eram muito menos importantes do que as instituições às quais serviram. (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 326).

Ainda de acordo com os autores, o modelo do grande líder carismático tem uma falha fundamental que nunca desaparecerá: todos os líderes morrem! Para transcender essa realidade imutável, o foco tem que estar em primeiro lugar na formação das características da organização. Preservar o núcleo, estimular o processo, promover a horizontalização, maior descentralização, maior autonomia individual, maior número de trabalhadores do conhecimento serão as características mais importantes no século XXI.

A personalidade do líder se incorpora à cultura da organização. Por exemplo, se o líder tiver conflitos do tipo: querer um processo de consenso para tomada de decisão baseado na equipe e, ao mesmo tempo, desejar manter total controle e recompensar os colaboradores por proezas individuais na solução de problemas, a organização vai vivenciar políticas incoerentes quanto à tomada de decisão, incentivos e recompensas.

Para Schein (1996), de acordo com a hipótese acima, o líder estará criando uma organização "neurótica", que vive com vários graus de conflito e mostrando padrões desiguais de pontos fortes e fracos.

Ao invés de uma característica de pessoas nomeadas para papéis formais, a liderança será uma função cada vez mais emergente em todas as instâncias e segmentos das organizações e da sociedade.

De acordo com vários autores, assim como Schein (1996), os líderes do futuro terão de possuir mais das seguintes características:

- níveis extraordinários de percepção;
- níveis elevados de motivação e de ressonância;
- força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros;
- novas habilidades para analisar e entender premissas culturais;
- disposição e capacidade de envolver as pessoas e evocar sua participação.

Com isso, a visão do líder real é alguém que pode conduzir e, ao mesmo tempo, seguir, estar no centro e na margem, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista e membro de equipe e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz.

## 2.1 Definições ou conceitos de liderança

Definir liderança não é uma tarefa simples. Talvez seja mais fácil reconhecer quem a possui do que defini-la. A definição mais corrente refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos.

Para Cavalcanti et al. (2006), ao longo dos tempos, o conceito de liderança vem passando por transformações, em função do contexto cultural, social e ambiental de estudiosos e pesquisadores do tema.

De acordo com os mesmos autores, algumas definições merecem ser destacadas:

- Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo. (RAUCH; BEHING apud YUKL, 1998, p. 2-3).
- Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo. (JACOBS; JAQUES apud YUKL, 1998, p. 3).
- Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade. (BENNIS, 1998, p. 18).
- Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos. (TANNENHAUM; WESCHELER; MASSARIK apud YUKL, 1998, p. 3).

Segundo Silva (2003):

Liderança é um termo carregado de conotações enviesadas que evoca a idéia de comando ou controle de um indivíduo sobre os seus seguidores, tendo como base um conjunto de traços pessoais. Se o poder é visto como algo negativo, a liderança tende a ser considerada como uma qualidade. Essa colocação tem sido um dos fatores que impedira, através dos tempos, uma análise neutra e sistemática desse fenômeno que surge toda vez que pessoas se reúnem em grupo, seja esse formal ou informal.

Nunes (2005) cita Max De Pree, gestor da norte-americana Herman Miller Inc., que faz uma outra abordagem da liderança, colocando a ênfase na liberdade dos colaboradores e na subserviência dos líderes. Max De Pree considera que a primeira responsabilidade de um líder é a definição da realidade, e a última é agradecer; entre as duas deverá tornar-se um servidor da organização e dos seus membros – é o contraste entre os conceitos de propriedade e de dependência.

Dessa forma, a medida de uma boa liderança encontra-se nas percepções e nos resultados dos seus seguidores; ou seja, quando estes atingem o seu potencial, alcançam os resultados pretendidos e estão motivados, é sinal de que contam com a orientação de um líder.

Segundo Cavalcanti et al. (2006), os estudos sobre liderança iniciaram-se com teorias bem simples e, com o tempo, as investigações se tornaram cada vez mais complexas. Entre as abordagens assumidas pelas diferentes escolas de pensamento em liderança, são analisadas as seguintes teorias: a **teoria dos traços**, as **teorias comportamentais** e o **modelo contingencial**.

Na visão de Hunter (2006), liderança tem tudo a ver com o caráter, já que se trata de fazer a coisa certa, utilizando a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmaticamente e atingirem objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter. Nessa definição, as palavras fundamentais são habilidade, influência e caráter, que fazem parte da perspectiva da liderança.

Na verdade, caráter é muito diferente de personalidade. Ele trata da maturidade moral, que é a disposição para fazer a coisa certa, mesmo quando o preço para fazê-la é superior ao que as pessoas estão dispostas a pagar.

Basicamente, caráter é a soma total dos nossos hábitos, virtudes e vícios. Aristóteles escreveu que "a virtude moral é uma conseqüência do hábito". Em outras palavras, pensamentos tornam-se ações, ações tornam-se hábitos, hábitos tornam-se o nosso caráter, e o caráter torna-se o nosso destino (HUNTER, 2006). Nessa mesma vertente de pensamento, Hunter lembra que "gerência é o que *fazemos*, liderança é o que *somos*".

Muitos líderes eficientes são gerentes sofríveis, como o provaram Winston Churchill, Franklin Delano Roosevelt e Ronald Reagan. Eles não entraram para a história por serem bons gerentes, mas por serem considerados ótimos líderes.

O estilo que, para muitos, caracteriza um bom líder é, ainda, um ser autoritário e centralizador (HUNTER, 2006). Sim, muitos acreditam erroneamente que um líder eficaz deve ter todas as respostas, resolver todos os problemas e, acima de tudo, manter o controle com toda a autoridade.

Por conta dessa errônea percepção, acrescentamos, algumas organizações se frustram quando levam a posições de liderança pessoas com destaque em habilidades técnicas e bons resultados na operação. Essas qualificações não são exatamente as melhores ferramentas para inspirar os outros a fazerem um bom trabalho. Outro erro ocorre nos programas de preparação de lideranças, ou seja, estes têm, geralmente, o objetivo de tornar as pessoas capazes de administrar coisas, não o de fazer com que liderem e inspirem as outras pessoas à ação. Tais programas continuam preparando bons técnicos.

Ainda na visão de Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe. Para o autor, “você não gerencia pessoas, você as lidera”.

Stanler (2001) lembra que Jack Welch, o maior executivo do século, aconselhou executivos iniciantes para ajudá-los a se tornar futuros grandes líderes e afirma que a liderança pode ser aprendida.

O maior conselho que dou às pessoas é que elas não podem fazer esse trabalho sozinhas. É preciso estar bastante à vontade com os seres humanos mais brilhantes da sua equipe. Se você fizer isso, terá o mundo a seus pés... É uma pena que não consigamos conhecer as pessoas nos negócios tão rápido quanto é possível numa quadra de basquete ou ringue de hóquei. Se o sujeito não sabe andar de patins, você não vai escalá-lo para a ponta-esquerda. E não é diferente na equipe de negócios que você precisa formar. Reúna sempre os melhores. Se nenhum deles for bom o suficiente, precisa prepará-los. Caso contrário estará se prejudicando. (STANLER, 2001).

Bergamini (1994 apud CAVALCANTI et al., 2006) afirma que a maioria das definições de liderança apresenta dois elementos em comum: a liderança como um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores.

## **2.2 Estilos, tipos ou perfis de liderança**

Para citar exemplos, os grandes líderes mais citados na história encontram um amplo espectro de estilos de liderança, variando do general Bradley ao general Patton, de Mary Jay Ash a Lee Iacocca, de Franklin Delano Roosevelt a Ronald Reagan, de Martin Luther King Jr. a Billy Graham. “Cada um tinha diferente estilo de personalidade, mas era eficaz à sua maneira”. (HUNTER, 2006, p.81).

### **2.2.1 Elementos que dão suporte aos estilos de liderança**

Os elementos a seguir dão suporte e atuam como âncoras ou “terrenos férteis” ao cultivo da liderança:

- a) Iniciativa
- b) Investigação
- c) Posicionamento



- d) Solução de conflitos
- e) Tomada de decisão
- f) Crítica

### 2.2.2 Teorias que fundamentam os estilos de liderança

De acordo com Robbins e Coulter (1998), um dos primeiros estudos sobre o comportamento de liderança foi coordenado por Lewin, que identificou três estilos básicos: **o autocrático, o democrático e o laissez-faire.**

Os mesmos autores (1998 apud CAVALCANTI et al., 2006) ensinam que o estilo autocrático está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Já no estilo democrático, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o feedback como uma forma de treinamento de seus subordinados. O líder de estilo laissez-faire procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los.

#### **Teoria dos traços**

Segundo Cavalcanti *et al.* (2006), uma das questões mais freqüentes sobre liderança refere-se ao aspecto inato do líder. Segundo a teoria dos traços, quem tivesse certas características seria um líder. Por outro lado, quem não nascesse com esses traços seria liderado.

Já para Blake e Mouton (1992), embora sendo um processo complexo, a liderança pode ser descrita pela identificação de seus elementos principais, sendo cada um deles um ingrediente, um componente, uma faceta da liderança capaz de ser isolado e examinado. Estes elementos são: iniciativa, investigação, posicionamento, solução de conflitos, tomada de decisão e crítica. Todos estes seis elementos são vitais para a liderança eficaz, pois nenhum deles compensa a falta ou o excesso dos demais.

Os importantes traços intelectuais estariam ligados às características de adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado coeficiente intelectual. Os traços sociais estariam relacionados aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. E, finalmente, os traços relacionados à tarefa referiam-se às características do impulso de realização, persistência e iniciativa (VERGARA, 2003 apud CAVALCANTI *et al.*, 2006).

## Teorias comportamentais

### ➤ Teoria dos dois estilos de liderança

À medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliaram-se e criaram-se outras formas de se referir aos dois estilos básicos de liderança: a orientada para a tarefa e a orientada para pessoas. O **líder orientado para a tarefa** pode apresentar os seguintes comportamentos, segundo Cavalcanti *et al.* (2006) citando Maximiano (2000):

- Focaliza o trabalho do funcionário e enfatiza cumprimento de prazos, padrões de qualidade e economia de custos.
- Tem necessidade de cumprir metas, superar a concorrência e o desempenho passado.
- Esclarece as responsabilidades individuais e distribui as tarefas às pessoas.

Já o **líder orientado para pessoas**, com base nos mesmos autores, pode apresentar os seguintes comportamentos:

- Focaliza o próprio funcionário ou grupo e enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.
- Ouve e presta atenção.
- Apóia e orienta os colaboradores.

Como têm observado alguns estudiosos e pesquisadores, esses dois estilos de liderança, em princípio, seriam considerados excludentes, porém, não devem ser considerados pólos opostos, mas limites de um mesmo território de atuação.

Os pesquisadores da Universidade de Michigan, orientados por Likert, seguem essa mesma compreensão no delineamento dos estilos, assim os denominado: **estilo de liderança orientado para o empregado e orientado para a produção**.

Cada um desses estilos representa os dois extremos de um contínuo, que vai desde a participação e o envolvimento total do colaborador e o tipo no qual o este deve seguir aquilo que lhe é indicado fazer, sem saber as razões ou o porquê. Esses estudos geraram o conhecido contínuo de Likert, propondo uma teoria com quatro graduações, ou sistemas de comportamento apresentados a seguir (CAVALCANTI *et al.*, 2006):

**Sistema 1** – As gerências não têm confiança nos subordinados, sendo estes obrigados a trabalhar à base do medo, das ameaças, punições e, eventualmente, com algumas gratificações esporádicas. As decisões, o processo de controle e o estabelecimento dos objetivos são feitos pelo topo da organização.

**Sistema 2** – As gerências têm uma confiança condescendente nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos

objetivos são feitos ainda no topo, mas muitas decisões são tomadas nos níveis mais baixos da organização. Já o processo de controle, apesar de ainda estar concentrado no topo, começa a ser deslocado para níveis intermediários.

**Sistema 3** - As gerências já têm confiança nos seus subordinados, mas não uma confiança total. A comunicação flui no sentido ascendente e descendente da hierarquia. Aspectos de controle são delegados por meio de uma responsabilidade partilhada, tanto nos níveis mais altos quanto nos níveis mais baixos. Utilizam-se recompensas para provocar a motivação e, raramente, punições.

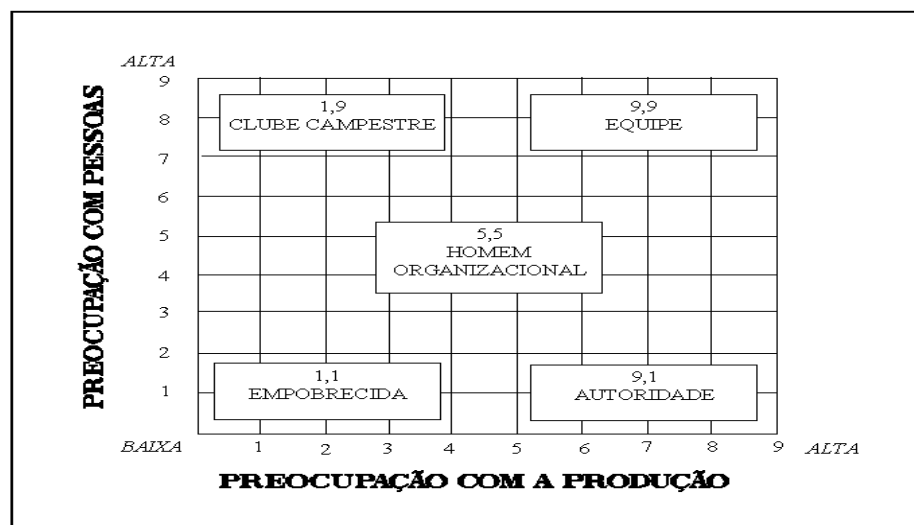
**Sistema 4** - As gerências têm confiança total nos seus subordinados. A comunicação flui não apenas nos sentidos ascendente e descendente, mas também no sentido horizontal. Os funcionários são motivados, pela participação e envolvimento, a aumentar os lucros e a estabelecer objetivos.

Os pesquisadores da equipe de Cavalcanti observam ainda que as conclusões do trabalho de Likert destacaram o sistema 4, que caracteriza gerentes com estilo de liderança mais voltado para o envolvimento das pessoas no processo decisório, como o mais eficaz, pois são esses gerentes que têm maior probabilidade de ser mais bem avaliados por suas equipes. É importante destacar que os conceitos apresentados pela teoria dos estilos formaram a base do modelo usado no conhecido *grid* gerencial.

### ➤ Teoria do *grid* gerencial

Além da base oferecida pelos estilos de Lickert, Blake e Mouton (1992), observaram que os seis elementos de liderança orientam os comportamentos e estes moldam os estilos propostos no *grid* gerencial, que sintetiza cinco estilos básicos de uso de autoridade, demonstrados na figura abaixo:

**Figura 1: O Grid Gerencial**



Fonte: Queiroz (1996)

## Descrição dos estilos do *grid*

- **Estilo (9.1) – conhecido como Autoridade e Obediência:** a preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas caracteriza o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados. Esse líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora. A eficiência das atividades resulta de medidas relacionadas com as condições de trabalho no sentido de que os elementos humanos interfiram o menos possível.
- **Estilo (1.9) – conhecido como Gerência de Clube Campestre:** a preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção caracteriza o líder que faz do ambiente do trabalho um clube campestre. Esse líder busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado. A atenção e os cuidados às necessidades das pessoas, visando a um relacionamento satisfatório, conduzem a um ambiente organizacional e a um ritmo de trabalho cordiais e descontraídos.
- **Estilo (1.1) – conhecido como Gerência Empobrecida:** a preocupação mínima com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que desempenha uma gerência empobrecida. Esse tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir sua permanência na organização. O uso do menor esforço possível na realização do trabalho é o bastante para manter a participação organizacional.
- **Estilo (5.5) – conhecido como Gerência do Homem Organizacional:** o meio-termo, ou seja, a preocupação média com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê as pessoas no trabalho dentro do pressuposto do homem organizacional. Esse tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e o ânimo no trabalho. O desempenho adequado da organização torna-se possível pelo equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho e a manutenção em nível satisfatório da disposição de ânimo das pessoas.
- **Estilo (9.9) – conhecido como Gerência de Equipe:** a máxima preocupação com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados, estimulando, assim, a máxima participação e interação entre seus subordinados na busca de objetivos comuns.

A realização do trabalho depende de pessoas nele empenhadas; a interdependência por meio de interesse comum na finalidade da organização conduz a um relacionamento confiante e respeitoso.

## Teorias do modelo contingencial

### ➤ Teoria da liderança situacional

A liderança situacional de Hersey e Blanchard (1977), citada por

Cavalcanti et al. (2006), é uma teoria contingencial cujo foco está voltado para os seguidores. Segundo a teoria situacional, a liderança bem-sucedida somente será alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado que depende do nível de preparo ou de maturidade dos seguidores.

A maturidade inclui dois componentes intimamente relacionados: a maturidade para o trabalho e a maturidade psicológica. Um subordinado com alta maturidade para a realização do trabalho e maturidade psicológica sente-se confiante para realizar a tarefa e tem tendência a assumir mais responsabilidades para atingir as metas (YUKL, 1998 apud CAVALCANTI et al., 2006).

Esse modelo baseia-se na combinação entre o nível de maturidade dos liderados (M1, M2, M3 e M4) e o estilo de liderança (várias combinações de comportamentos voltados para tarefa e para relacionamento). Os níveis de maturidade considerados são:

- M1 – funcionários despreparados e não desejosos de assumir responsabilidades em relação à tarefa;
- M2 – funcionários não capazes de realizar a tarefa, por não terem as habilidades necessárias, porém dispostos e motivados a fazer o que o líder pedir;
- M3 – funcionários capazes de realizar a tarefa, mas que não estão dispostos nem motivados para fazer o que o líder quer; e
- M4 – funcionários capazes e motivados para realizar a tarefa.

#### ➤ **Teoria de participação do líder**

O modelo de participação do líder, desenvolvido por Vroom e Yetton (1973), relaciona comportamento de liderança e participação dos liderados no processo decisório. O modelo fornece um conjunto seqüencial de regras a serem seguidas pelos líderes na definição da quantidade e forma de decisão participativa que devem ser aplicadas em diferentes situações.

Além dos cinco estilos de liderança que podem ser observados, o modelo de Vroom e Yetton (1973) propõe a ação do líder, variando em um *continuum* que vai desde uma ação comum de maior controle por parte do líder até um maior envolvimento por parte do funcionário. Existem outros estudos e teorias que tratam dos estilos de liderança, como se pode observar no quadro a seguir. Porém, com exceção do *grid* gerencial, as outras teorias componentes do quadro não foram objeto de aprofundamento de estudo no presente trabalho.

**Figura 3: Comparação entre alguns dos estilos de liderança**

<b>CORRENTE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>
Taylorismo	Orientação para a produção.	Autoritário e centralizador
Relações Humanas	Orientação para o empregado.	Democrático
Herzberg/Byham	Líder que delega e dá apoio aos liderados.	Delegação
McGregor/Argyris	Teorias X e Y. Teorias A e B.	4 estilos de liderança: XA, XB, YA e YB
Blake e Mouton	<i>Grid</i> gerencial obtido por meio do cruzamento de duas dimensões: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas.	5 estilos básicos de liderança: (1,1), (1,9), (5,5), (9,1), (9,9)

Fonte: Queiroz (1996)

### 2.2.3 Abordagens contemporâneas sobre os estilos de liderança

Ao contrário do que diz a sabedoria popular, o que os olhos não vêem, o coração da organização sente e muito. Hoje, os líderes percebem a necessidade de lidar com o intangível da organização, por meio da "gestão do invisível". A resposta a algumas perguntas ajuda a compreender aquilo com que as organizações, muitas vezes, não se preocupam, mas deveriam fazê-lo: como andam os talentos ocultos em sua organização? Como anda a motivação dos colaboradores? O grau de satisfação com o que fazem? O clima, os boicotes e as resistências? Quantas idéias excelentes ficam pelos corredores? Quanta criatividade fica confinada no cumprimento da burocracia? Quantos projetos não são sugeridos? Quantas soluções não são fornecidas? Quanta energia e recursos são desperdiçados? Não estaria, então, a essência das organizações exatamente nos aspectos invisíveis do seu ambiente? Essas perguntas, segundo Cavalcanti et al. (2006), podem ser respondidas por meio de algumas abordagens contemporâneas de liderança: liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional e liderança baseada em princípios.

#### **Liderança carismática**

Um dos princípios básicos do comportamento humano relaciona-se ao fato de que as pessoas agem em função de suas percepções e motivações. A percepção, segundo Robbins (2002), "é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido ao seu ambiente". A forma como se vê e se interpreta a realidade impacta as ações e reações dos indivíduos, portanto, o seu comportamento. Cada um desses

indivíduos tende a achar que “vê” as coisas como elas são objetivamente. Mas sabe-se que não é bem assim. Segundo Covey (2002), observa-se o mundo menos pelo que ele é, e mais como todos são, por meio dos sentimentos, crenças e valores. Esse fato pode explicar por que as pessoas percebem e reagem ao mesmo acontecimento de modos tão diferentes. Nas percepções estão as raízes dos motivos que levam as pessoas a agirem de uma ou de outra forma.

Quando as pessoas deixam de falar de fatos ou situações e passam a considerar o indivíduo, pode-se afirmar que essa percepção e julgamento das ações de alguém serão significativamente influenciados pelas suposições que são feitas a seu respeito (ROBBINS, 2002).

Como, então, os líderes precisam ser percebidos por seus seguidores? Como precisam ser percebidos por suas equipes de trabalho? A liderança carismática baseia-se nas habilidades que os seguidores atribuem ao líder quando observam determinados comportamentos. Jay Conger e Rasindra Kanengo (ROBBINS, 2002 apud CAVALCANTI *et al.*, 2006) observaram algumas características fundamentais para que os líderes sejam percebidos como carismáticos:

- **Autoconfiança** – possuem confiança plena no próprio julgamento e habilidades.
- **Visão** – apresentam uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o *status quo*. Quanto maior a disparidade entre essa meta idealizada e o *status quo*, mais seguidores tenderão a atribuir ao líder uma visão extraordinária.
- **Habilidade de articulação** – eles podem esclarecer e formular sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando compreensão das necessidades dos seguidores e, conseqüentemente, atuando como força motivadora.
- **Forte convicção** – os líderes carismáticos são tidos como fortemente comprometidos, dispostos a assumir elevados riscos pessoais, arcar com custos altos e dedicar-se ao auto-sacrifício para realizar o que pretendem.
- **Comportamento fora do habitual** – os que têm carisma adotam atitudes vistas como modernas, não convencionais e contrárias às normas. Quando bem-sucedidos, esse tipo de comportamento desperta surpresa e admiração nos seguidores.
- **Agentes de mudança** – os líderes carismáticos são percebidos como agentes de mudança radical, em lugar de mantenedores do *status quo*.
- **Sensibilidade ao ambiente** – fazem avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários para provocar a mudança.

Todos esses são componentes importantes para a criação do carisma de uma pessoa, mas, segundo Cavalcanti *et al.* (2006), existe um caminho a percorrer: primeiro, o indivíduo precisa desenvolver a aura de carisma, tornando-se otimista, entusiasmado, comunicando-se, não somente com palavras, mas com todo o corpo; segundo, o indivíduo atrai pessoas quando cria um compromisso que as estimule a segui-lo; o terceiro passo é extrair o potencial das pessoas, por meio da demonstração de confiança na capacidade delas em suprir as expectativas do seu desempenho. O sucesso desse tipo de liderança muitas vezes está associado a situações de mudança.

### **Liderança visionária**

A liderança visionária parte da crença de que a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida do líder, pois o papel que desempenha para a organização vai além de ser uma orientação para uma meta. Uma das muitas pesquisas realizadas no sentido de identificar líderes visionários foi realizada por Pacheco (2002), com 50 líderes brasileiros, em diferentes ramos de atividades, como atletas, publicitários, presidentes de empresas e escritores. Os pontos em comum entre todos os pesquisados referem-se ao fato de serem os melhores, no Brasil, no que fazem: trabalham duro, não desistem diante dos obstáculos e preocupam-se com valores superiores como solidariedade, ética e justiça.

Esse grupo inclui Washington Olivetto, fundador e presidente da agência de publicidade W/Brasil; Jorge Gerdau, presidente da Gerdau; Fábio Barbosa, presidente do Banco Real-Amro; Arthur Sendas, presidente da Casa Sendas; Jorge Eduardo Saraiva, presidente da rede de livraria Saraiva, entre outros. Todas essas pessoas tinham um interesse sem paralelo em resultados, tinham sonhos, eram profundamente apaixonadas por sua visão de futuro e acreditavam em si mesmas e no sucesso de sua visão.

Mas o que é visão? Para Boyett e Boyett (1999 apud ALBRECHT, 2003), visão "é uma imagem compartilhada do que queremos que a organização seja ou se torne no futuro...".

Uma visão, portanto, é um alvo, e seu papel torna-se central para o sucesso da liderança à medida que captura a imaginação de todos os que com ela entram em contato (CAVALCANTI *et al.*, 2006). Pode-se então concluir que, quando a organização consegue selecionar e articular a visão certa, ela já estará



a caminho da realização de seus objetivos maiores, pois existem algumas forças poderosas que desencadeiam esse processo.

## **Liderança transformacional**

Segundo Cavalcanti *et al.* (2006), a expressão liderança transformadora foi utilizada primeiramente por Burns (1978, apud Bennis e Nanus, 1988). No entender de Bennis (1996), esses líderes assumem a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, visando à adaptação às mudanças ambientais. Sem essa liderança transformadora, torna-se difícil moldar o futuro mais desejável para a nação ou para o mundo.

Barrett (1998) esclarece a diferença entre mudança e transformação:

- Mudança – um modo diferente de agir, fazer de uma nova maneira, mais eficiente ou com maior qualidade. Envolve alterar a atividade, o processo, a rotina.
- Transformação – um modelo diferente de ser e envolver mudanças de premissas, crenças e valores. Resulta em mudanças no comportamento pessoal e corporativo.

A liderança transformacional não deve ser confundida com a liderança transacional. Líderes transacionais são aqueles que apelam aos interesses e, especialmente, às necessidades primárias dos seguidores para alcançar os resultados organizacionais desejados.

A relação entre líderes e seguidores, nesse caso, caracteriza-se pelo interesse da troca: oferecimento de recompensas materiais, como promoções, aumentos salariais, liberalidade no uso do tempo em troca do esforço empreendido. Embora os líderes transacionais e os líderes transformacionais sejam considerados carismáticos e visionários, suas ações conduzem os seguidores a direções completamente diferentes e até mesmo contraditórias.

Para Kotter (1997), o papel do líder transacional assemelha-se mais ao de um gerente, que executa, comanda e controla. O líder transformacional, diferentemente, coloca foco no processo de desenvolvimento das pessoas, levando-as a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, a dedicar-se a alguma coisa, quer seja uma causa, um produto, ou uma idéia; levando-as a se tornarem corajosas, confiantes, honestas e confiáveis e a buscarem padrões de desempenho que vão além de seus próprios cargos.

Fortalecendo essa visão, Moggi (2000) admite que, se as pessoas desejam obter sucesso nos negócios em todos os sentidos (produtividade, qualidade,

rentabilidade etc.), é no ser humano que devem investir, porque a origem de todo o processo de transformação está desde o mais simples operário até o presidente da organização.

### **Liderança baseada em princípios**

Dentro dessa abordagem, as relações mantidas com as outras pessoas, as decisões, a visão de negócio e todas as práticas do líder, tanto na vida pessoal quanto na profissional, são baseadas em princípios. Na visão de Covey (2002), princípios são como bússolas: estão sempre indicando o caminho. Se soubermos como decifrá-los, não nos perderemos, não nos sentiremos confusos nem seremos enganados por valores conflitantes.

Princípios básicos – tais como justiça, confiança, integridade, honestidade, humildade, coragem, empatia – não são mutáveis nem estão sujeitos aos modismos de cada geração: ao contrário, diz, aplicam-se a todos os momentos e em todos os lugares, e expressam-se sob a forma de idéias, ensinamentos e normas que elevam, enobrecem, satisfazem, fortalecem e inspiram pessoas.

São esses os princípios que integram a ética do caráter, tão necessários àqueles que têm a responsabilidade pela condução de uma equipe, de um pequeno ou grande negócio, ou de um país.

## **2.3 Desafios presentes e futuros da liderança**

O ingresso no novo milênio tem levado pessoas e organizações a refletir e a buscar o verdadeiro significado do papel que representam. Para as organizações, amplia-se a percepção de que há um novo papel a desempenhar, com a necessidade de buscar alinhamento e integração entre o meio ambiental, social e o mundo dos negócios. Para as pessoas, amplia-se a necessidade não somente de encontrar identificação e satisfação com seu trabalho, como também de contribuir para a construção de um bem maior.

Os líderes precisam descobrir que seu papel mudou de forma significativa e, como consequência, sua postura e sua atitude também precisam mudar. O desafio crítico em que se encontram os líderes organizacionais refere-se ao fato de terem de assumir, permanentemente, novas responsabilidades. Além de se preocuparem com o atingimento das metas organizacionais, devem promover o desenvolvimento de pessoas e de novos líderes capazes de dar continuidade ao

constante processo de adaptação das organizações no contexto em que se inserem.

Autores como Barrett (1998) e Covey (2002) admitem que os tempos atuais passam por uma crise de liderança, como também admitem que se trata de uma crise de consciência, de valores, referindo-se aos valores pertencentes aos níveis mais elevados de consciência. A liderança ética, por exemplo.

O antigo e conhecido dilema existencial em que hoje se encontram as organizações traz à tona a seguinte reflexão: "agora que todos sabem as respostas, mudam as perguntas". O que precisamos entender é que o contexto atual tem gerado questões e desafios até então não contempladas pelo mundo corporativo.

Na opinião de Affonso (2003 apud CAVALCANTI et al., 2006), a transformação mais profunda dos valores e crenças, por meio da ampliação do nível de consciência corporativa, implica mudança significativa de paradigma que, segundo ele, ainda está por acontecer.

Barrett (1998) conclui ao enfatizar que "quando é elevado o nível de consciência, as organizações encontram um equilíbrio dinâmico entre as necessidades de realização pessoal dos colaboradores e as necessidades de sustentabilidade econômica, social e ambiental da organização".

A estrutura organizacional em níveis de poder e herança da visão mecanicista, que caracterizou a era industrial, criou uma separação entre as pessoas no ambiente de trabalho e, principalmente, entre as pessoas e o trabalho. Essa estrutura fragmentada da organização reflete-se, inconscientemente, no comportamento das pessoas, levando-as a agir como seres isolados e insatisfeitos (AFFONSO, 2003 apud CAVALCANTI et al., 2006).

Para que novos valores possam emergir juntamente com novas atitudes e padrões de comportamento, os líderes organizacionais devem abrir mão das práticas autoritárias que predominaram no antigo paradigma industrial e adotar profundas mudanças em seus paradigmas e comportamentos.

### 2.3.1 Uma "causa comum" como premissa norteadora de um líder

Os líderes esclarecidos estão encontrando um equilíbrio dinâmico entre os interesses da organização e os interesses das pessoas que a constituem, da comunidade local e da sociedade. Líderes esclarecidos sabem que para alcançar sucesso duradouro devem construir uma cultura corporativa de valores,

independentemente da natureza do negócio ou da sua área de atuação.

Para que uma organização tenha sucesso em longo prazo, deve tornar-se uma entidade viva e autônoma que reflita os valores coletivos de todos os colaboradores. A tarefa do líder é dar à luz essa entidade – dar à organização seu próprio senso de propósito e visão –, liderar a alma corporativa (BARRET, 1998).

Quando adotam os valores que vigoram na cultura de sua organização, as pessoas dedicam suas energias em torno de uma causa. Seres humanos normais, que trabalham para viver e tornam as organizações o que elas são, também têm necessidade de sentir que pertencem a algo que os valoriza e que compartilham um propósito comum.

Nesse sentido, a *Microsoft Corporation*, em seu período “dourado”, como uma das empresas de alta tecnologia mais admiradas no mundo, desfrutou de um grau impressionante de lealdade de seus funcionários para com a ideologia técnica e sociológica de seu fundador, Bill Gates (ALBRECHT, 2003).

Entendemos, nesse ponto, que o poder de uma causa comum é uma das forças mais impressionantes encontradas na natureza humana. Quando existe, as pessoas mobilizam-se psicologicamente. Quando desaparece, elas **simplesmente fazem seu trabalho.**

Segundo Drucker (1996), sempre se pode olhar pelo retrovisor em busca de soluções para o presente, mas, embora o passado ofereça referências valiosas, é o futuro que dá a direção. A transformação do modelo gerencial do passado – no qual o homem era percebido como peça de uma engrenagem – para um modelo que coloque o ser humano no centro do universo corporativo, não é tarefa simples e constitui desafio para os líderes do futuro. Esse modelo deverá incitar o ser humano ao autoconhecimento e ao autodesenvolvimento, proporcionando-lhe a oportunidade para que assuma as rédeas de sua vida e de sua carreira.

Um novo paradigma para as organizações pressupõe troca, participação, rede de relações, aprendizagem individual e coletiva, favorecendo a conexão efetiva e intelectual entre as pessoas, tornando o trabalho um veículo de satisfação e realização. Esse novo olhar para o ambiente organizacional contribui para redução da dicotomia entre trabalho e prazer, entre convicções e carreira e entre éticas pessoais e profissionais.

Nesse sentido, a relação do líder com sua equipe deve-se dar não de

maneira impessoal e unilateral, mas em constante fluxo, no qual sonhos, aspirações, visões e valores são compartilhados para gerar o comprometimento necessário à realização dos objetivos e das metas da organização. Porém, alertamos, nada disso se configura, sem uma base de confiança no ambiente de trabalho, sem confiança nas relações. Liderar pessoas pela motivação requer, acima de tudo, sensibilidade para entender as razões e os fatores da motivação humana, habilidade gerencial para aplicar técnicas e princípios-chave e conteúdo de ética e responsabilidade social para orientar falhas, conduzir e respeitar as diferenças.

Atualmente, muito mais do que em outros tempos, busca-se nova inteligência para os negócios, capaz de desenvolver organizações que respondam às mudanças e às crises com prontidão, determinação, equilíbrio e coragem. Assim, em momentos de transição e incerteza, o líder precisa mostrar o caminho em meio ao caos, dar luz a novas possibilidades e levar as pessoas a acreditar e a comungar uma visão de futuro.

Mais do que nunca, seus conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser aceitos e reconhecidos pelos membros de sua equipe como capazes de dar direção e significado ao trabalho. Além disso, os líderes devem ser capazes de provocar uma caminhada amistosa e sinérgica de seus colaboradores, por meio da criação, do fortalecimento e da manutenção da rede de relações, do apoio à troca e ao compartilhamento, do reconhecimento, dos laços de confiança.

Os líderes deste novo milênio, para assegurar prosperidade e transcendência de sua gestão, deverão, então, ampliar seu nível de consciência. Deverão despertar para novos modelos de liderança de pessoas e de gestão dos recursos disponíveis nas organizações, integrando o foco financeiro com aqueles voltados para a realização das pessoas, a melhoria do ambiente de trabalho e a responsabilidade social e ambiental.

Por isso tudo, tem sido penoso reconhecermos, em nossa trajetória, a presença de indivíduos ocupantes de estratégicos cargos de direção e gestão, que deveriam estar agindo como verdadeiros líderes em suas instituições, mas, ao contrário disso, se satisfazem com atitudes e posturas centradas no ego e no uso do poder. Estes, agem no descaso com o que as pessoas que lhes dão suporte pensam, sentem, e são capazes de realizar quando motivadas por uma causa.

## Referências

ALBRECHT, Karl. **O Poder das Mentes em Ação** – Desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2003

BARRETT, Richard. **Libertando a Alma da Empresa – Como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix e Amaná-Key, 1998.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Líderes e liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Os gênios da organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_; NANUS, Burt. **Líderes** – Estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988

BLAKE, Robert R. ; MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial III** – A chave para a liderança eficaz. Dão Paulo Pioneira, 1985.

BOYATZIS, Richard; MCKEE, Anne. **O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BRIDGES William. **Conduzindo a organização sem cargos**. Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Best Seller, 1996.

CAVALCANTI, Vera Lucia. *et al.* **Liderança e motivação**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHOWDHURY, Subir. **Administração no século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. São Paulo: Rocco, 1995.

COVEY, S. R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DRUCKER, Peter F. Foundation. **O líder do futuro: Visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.

HELGESEN Sally. **Liderando pela Base**. Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1996.

HELGESEN Sally. **Liderando pela Base**. Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Best Seller, 1990.

HERZBERG, Frederick.; MAUSNER, Bernard. & SNYDERMAN, Bárbara Bloch. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley, 1959.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

\_\_\_\_\_. **Como se tornar um líder servidor**: princípios de liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTTER, J. P. Liderando Mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAXWELL, John C. **O líder 360°**: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

\_\_\_\_\_. **Vencendo com as pessoas**: Vinte e cinco princípios para alcançar o sucesso por meio dos relacionamentos. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, John C. Você Faz a Diferença. São Paulo: Thomas Nelson, 2006

MOGGI, Jair. O Espírito Transformador – A essência das mudanças organizacionais do século XXI. São Paulo, Infinito, 2000

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NANUS, B. **As sete mega-habilidades de liderança**. Nova York: Contemporary Books, 1989.

NUNES, Paulo. (2005). **Gestão**. Disponível em: <[http://www.notapositiva.com/trab\\_professores/textos\\_apoio/gestao/02conc\\_lideranca.htm](http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/02conc_lideranca.htm)>. Acesso em janeiro de 2009.

PACHECO, Vicente. **A contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações**. 20. ed. Curitiba: Biblioteca do CRCPR, 2002.

PARRA FILHO, D; SANTOS, J. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1998.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, S. P. **Administração** – Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, José Roberto; VERGARA, Sylvia. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV-Eaespp, 2003.

STANLER R. **Os 29 segredos de Jkc Welchebreso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Liderança e cultura organizacional**. In: Drucker, Peter F. Foundation. São Paulo: Best Seller, 1996.

SENGE, M. Peter. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da Organização. São Paulo: Futura, 1997.

VROOM, V. H.; YETTON, P. W. **Leadership and decision making**. Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973.

WAGNER III, John A.; HOLLENBERCK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Prentice Hall, Inc., 4<sup>th</sup> ed., 1998.

---

## Resumo

Este trabalho tem o objetivo de provocar o interesse do leitor para o histórico e atualíssimo “fator liderança”. Pretende renovar o interesse pelo tema e subsidiar entendimentos de que os líderes organizacionais exercem papel de fundamental importância na motivação das pessoas, podendo significar o elo condutor da energia motivacional em torno do trabalho coletivo ou, ainda, figurar como a principal razão da desmotivação dos colaboradores. Nessa linha de argumentação, foram consultados respeitáveis nomes do cenário literário e produzidas argumentações, provocações e justificativas que possam auxiliar o leitor a delimitar uma trajetória de investigação mais profunda e tirar suas próprias conclusões.

**Palavras-chave:** Gerência. Liderança. Motivação. Comprometimento. Resultado.

## Abstract

The objective of this work is to provoke the reader's interest about the historic and current “leadership factor”. It intends to renew the subject theme and to subsidize understandings that the organizations' leaders exercise a role of fundamental importance on people motivation, being able to mean the conductor link of the motivational energy around the collective work or, yet, to imply as the main reason of the collaborators' demotivation. On this argument stream, respectable names of the literary scenario were consulted so argumentations, provocations and justifications were produced that can help the reader delimit a deeper investigation and take one's own conclusions.

**Keywords:** Management. Leadership. Motivation. Commitment. Result.

---