

ARTIGO

* Cecília Whitaker Bergamini

Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes.

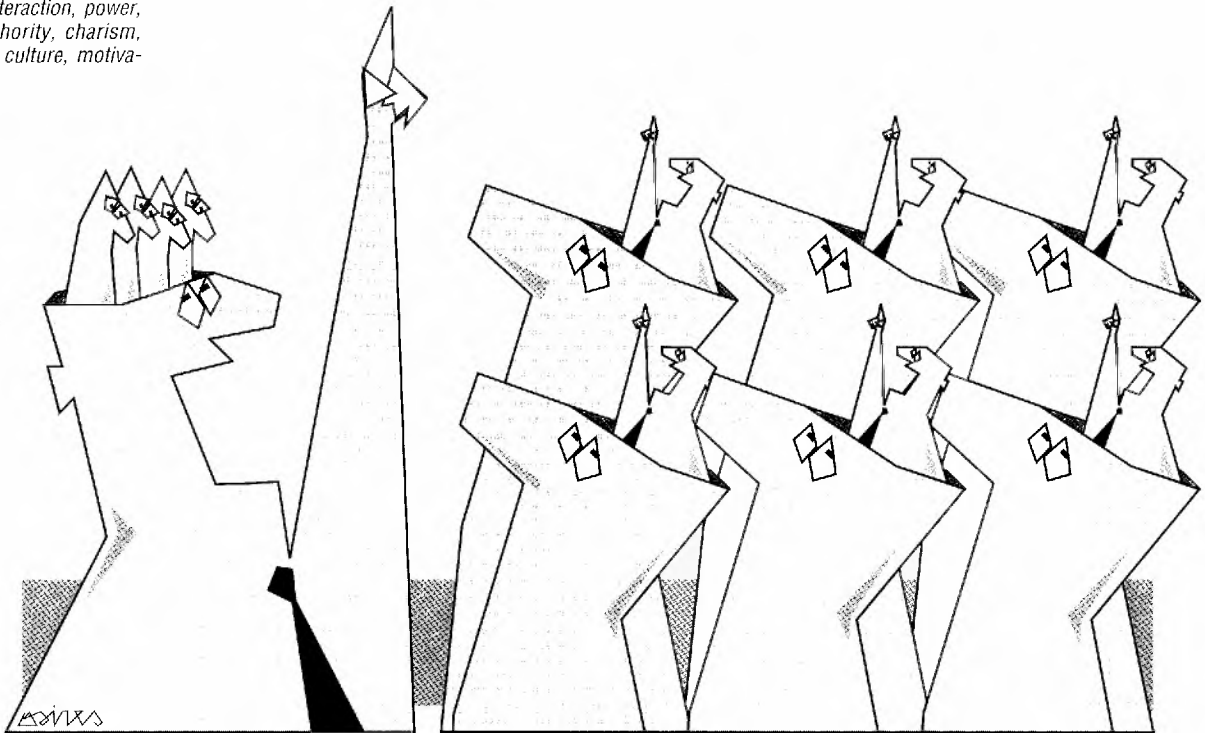
A review of the historical evolution of the studies and surveys on leadership strength the importance of effective organizational leaders.

PALAVRAS-CHAVE:

Liderança, interação, poder, influência, autoridade, carisma, cultura organizacional, motivação, atitude.

KEY WORDS:

Leadership, interaction, power, influence, authority, charisma, organizational culture, motivation, attitude.



* Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

O tema da liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. Muitas vezes esse conceito assume uma conotação de "dom" mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras. A imaginação daqueles que se envolveram com o assunto fez com que ele fosse investigado a partir dos mais diferentes enfoques, trazendo à luz do conhecimento da ciência comportamental as mais variadas inferências.

Não é de estranhar, portanto, que a palavra "liderança" reflita conceitos aparentemente diferentes para diferentes pessoas. Os pesquisadores passam, assim, a definir liderança partindo de uma perspectiva individual, ressaltando aquele aspecto do fenômeno que lhes pareça mais significativo. Devido ao grande interesse despertado pelo tema da liderança, nota-se, no momento atual, o aparecimento de incontáveis conceitos emitidos pelos pesquisadores em comportamento organizacional, o que permite afirmar: "Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir".¹

Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. Hollander consegue abranger a grande maioria desses aspectos propondo: "O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas".² Dentro desse processo considera-se que, embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas idéias e programas.

Embora ainda se continuem publicando trabalhos inéditos dentro do campo da

liderança, é indispensável que se conheça o que veio sendo pesquisado anteriormente. É importante que se tenha em mente os trabalhos especiais publicados pela literatura sobre o assunto a partir do início do presente século. Conhecendo como se deram as tentativas anteriores voltadas à explicação do fenômeno e do processo de liderança é que se poderá caracterizar mais precisamente o mérito das obras divulgadas na atualidade, atribuindo a elas o verdadeiro grau de confiança que merecem receber.

O COMEÇO DA HISTÓRIA

Embora o termo liderança venha sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974) acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. Fiedler afirma que: "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, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema".³ Isso permite dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações. Somente o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema.

Dentro de toda multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, percebe-se que alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia. Outros imprimiram maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz, isto é, procuraram delinear diferentes estilos de liderança. Um terceiro grupo de pesquisadores em liderança procura analisá-la em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor. Existe também um grupo representativo de teóricos que se dedicou ao estudo das motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas.

1. BENNIS, W., NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988, p. 5.

2. HOLLANDER, E. P. *Leadership dynamics - a practical guide to effective relationships*. New York: The Free Press, 1978.

3. FIEDLER, F. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 3.

Cronologicamente, a seqüência histórica do estudo da liderança mostra várias etapas. A teoria dos traços originou-se de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro dos períodos compreendidos entre 1904-1948. Uma revisão dessas pesquisas conseguiu isolar cerca de 34 traços de personalidade considerados como típicos de bons líderes. O enfoque dos estilos de liderança aparece logo no início da década de 50. Nesse momento, um grande esforço de pesquisa foi mobilizado buscando saber como o bom líder deve agir.

Essa segunda etapa da história da liderança inicia-se no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos. Nesse momento foram criados inúmeros instrumentos de análise do comportamento em liderança, representados principalmente pelos questionários. Como testemunha Guiot: "*Numerosas pesquisas foram levadas a efeito tendo em vista colocar em evidência as relações entre os tipos de comportamento do líder e a eficácia de sua liderança. A hipótese subjacente, orientadora da pesquisa, é aquela que propõe ser o estilo de liderança manifesto pelo líder, o determinante do nível de desempenho atingido pelo grupo (ou unidade organizacional por ele comandada)*".⁴ É sabido que nesse momento todo o esforço de pesquisa contava com ambientes onde havia maior controle das variáveis.

A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas.

Dentro desse apanhado de estudos mais sistemáticos, alguns nomes se destacam. Nas pesquisas sobre traços de personalidade surgem Stogdil e Mann. Lewin, Fleshman, Coons, Likert e outros conhecidos, como os pesquisadores dos grupos das Universidades de Ohio e Michigan, foram os principais responsáveis pelas investigações feitas em torno dos estilos de liderança. McClellan e Minner investigaram a motivação para a liderança. Todos eles são reconhecidamente considerados

como os responsáveis pelos primeiros passos rumo à sistematização do estudo em liderança. A contribuição desses pesquisadores ficou, por assim dizer, mais restrita ao estudo do líder em si, tendo suas pesquisas se omitido na consideração de aspectos ligados às circunstâncias ambientais que envolvem o vínculo líder-seguidor. Avaliando o trabalho desenvolvido dentro desses primeiros enfoques, Smith e Peterson comentam: "*Esses pesquisadores em liderança agiam como se eles fossem alquimistas medievais à procura da pedra filosofal*".⁵ Está subentendido nessa crítica que esses pesquisadores pretendiam como que "destilar a essência" da liderança para encontrar aquilo que pudessem distinguir os líderes como pessoas especiais, diferentes, portanto, do restante dos mortais.

Numa etapa subsequente surgem as teorias situacionais que possuem como principal foco de interesse o estudo do comportamento contingente em liderança. A ênfase já não é mais colocada unicamente sobre uma variável isolada circunscrita à ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do subordinado. De maneira um pouco mais complexa, a principal preocupação desse novo grupo de estudos será dirigida também às características comportamentais dos liderados. Os defensores das proposições conhecidas como contingenciais levantam novas variáveis que passam a ser objeto de investigação. Esse posicionamento determina o caráter de maior abrangência dessas teorias com relação às anteriores. O ambiente organizacional, bem como as características comportamentais dos seguidores, passa agora a fazer parte integrante do quadro geral das investigações voltadas ao estudo sistemático da ciência da liderança. Os enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia.

Hampton, Summer e Weber assim resumem a contribuição oferecida nessa fase do estudo da liderança: "*Os três enfoques situacionais acrescentam muito à nossa atual compreensão de liderança. O modelo contingencial de Fiedler mostra que existe situações favoráveis e desfavoráveis para o líder*

4. GUIOT, J. M. *Organisations sociales et comportements*. Montreal: Les Éditions Agence d'Arc INC, 1987, p. 142.

5. SMITH, R., PETERSON, M. F. *Leadership, organization and culture*. London: Sage Publication, 1989, p. 11.

e que alguns tipos de líderes saem-se melhor em situações favoráveis, enquanto que outros, em situações desfavoráveis. O enfoque do caminho-objetivo deu vida à noção de que os subordinados tentam ser pessoas bem-intencionadas e que o líder que puder ajudá-las nesse processo terá sucesso. Finalmente, os enfoques de Tannenbaum/Schimit e Vroom/Yetton mostram como realmente podem ser complexas as forças que estão em jogo na tentativa do líder em adequar seu comportamento à situação".⁶ Com isso, maior profundidade é acrescentada ao estudo da liderança.

Se, para as colocações teóricas iniciais, o traço de liderança era inato, agora, com os teóricos da contingência, essa característica pode ser desenvolvida. Instala-se, a partir desse novo enfoque, a crença de que qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja preparado para tanto. A partir desse momento é que começa a surgir um grande número de programas de treinamento e desenvolvimento em liderança, avidamente consumido pelas organizações empresariais do mundo todo.

LIDERANÇA COMO SINÔNIMO DE MOTIVAÇÃO

Devem existir razões muito especiais que justifiquem o crescente interesse de pesquisadores e autores a respeito da inevitável união entre aqueles pontos comuns que interligam a dinâmica motivacional e a eficácia da liderança. Esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito.

Em 1964, Hollander propõe a teoria das trocas, destacando como importante fator de eficácia na liderança o equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais oferecidas por seu líder. Isso sugere que a aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador da consecução daqueles objetivos almejados pelos seus subordinados.

Concomitantemente House e Mitchel propõem a teoria caminho-objetivo, a partir da qual o líder não somente deve conhecer os objetivos almejados por seus subordinados, como também desempenha o papel de facilitador do percurso até esses objetivos. O próprio House afirma:

"A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso".⁷ O papel do líder, conforme o enfoque do caminho-objetivo, caracteriza-se como aquele de agente a quem cabe desbloquear a força motivacional contida no interior do seguidor.

**Todas as organizações
podem contar com bons
líderes desde que
dispensem a eles o
treinamento adequado e
promovam um ambiente
favorável onde possam
agir com eficácia.**

A contribuição feita pelas teorias que ressaltaram a importância da motivação dentro do processo de liderança é inestimável. Já foi possível perceber que, na busca da eficácia, não cabe ao líder motivar seus seguidores. Quando aceitam um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheias de esperanças e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação. O potencial sinérgico contido nas necessidades motivacionais constitui um repertório básico de forças pessoais que é inerente a cada um. Desconhecer essa fonte natural de motivação representa um impulso fatal rumo à desmotivação. Ignorar essa predisposição natural é como assumir a filosofia taylorista que preconiza a indolência natural do ser humano.

Ao descobrir que a motivação representa um elemento-chave à eficácia do líder, entende-se que, talvez, o maior de todos os desafios que ele enfrenta seja inviabilizar o processo de degenerescência

6. HAMPTON, D. R., SUMMER, C. E., WEBER, R. A. *Organizational behavior and practice of management*. USA: Scoot Foresman and Company, 1978, p. 615.

7. HOUSE, R. J. *A path-goal theory of leader effectiveness*. USA: Administrative Science Quarterly, 1971, p. 324.

do potencial da sinergia motivacional. Pode-se perceber, através desse novo enfoque, que o ingênuo "chefe" esteja invariavelmente à procura de regras para motivar seu novo funcionário, enquanto o líder eficaz estará atento para que a riqueza contida nas necessidades de cada um não seja drenada e se perca, talvez para sempre.

Cada vez com maior frequência, os autores contemporâneos mostram-se unânimes ao enfatizar a necessidade de se ter clara a diferença entre o comportamento simplesmente condicionado por motivadores extrínsecos ao indivíduo e aquele que tipifica as ações do empregado realmente motivado. A motivação intrínseca orienta cada um na busca daquilo que é valorizado pelas suas predisposições internas. Ao considerar a liderança como sinônimo de motivação, o líder percebe esse claro divisor de águas no fluxo das ações humanas. Muito daquilo que se tem produzido na literatura atual em administração aponta como praticamente inviável liderar sem distinguir o comportamento estimulado de fora para dentro das ações emitidas pela força das pulsões motivacionais interiores.

Aqueles que acreditam que se possa motivar as pessoas estão partindo do pressuposto de que elas devam ser chefiadas e não lideradas. Isso estabelece um importante diferencial entre o clássico chefe, que, por força da sua autoridade formal tem recursos para distribuir prêmios e punições ao acaso, e o verdadeiro líder. Este último percebe com clareza que o mundo exterior, cheio de benefícios e restrições, não tem sentido para o indivíduo. Aquilo que qualificará tais elementos como verdadeiros prêmios ou castigos reais é o tipo de carência existente, naquele momento, no interior de cada um. Por exemplo, o prêmio de um trabalho mais complexo só é visto como tal pela pessoa que sinta real necessidade de livrar-se da aborrecida rotina de tarefas repetitivas. A motivação está, portanto, contida nas necessidades de cada um. Sendo assim, ao se aceitar que a motivação seja sinônimo de necessidades, só se conseguirá trabalhar com pessoas realmente motivadas caso se tenha suficiente sensibilidade para conhecer tais necessidades. Se além de conhecê-las o líder for capaz de oferecer fa-

tores complementares de satisfação dessas necessidades, poderá então ser considerado como um importante agente na construção de climas mais favoráveis de trabalho.

Kouzes e Posner deixam bem evidente a ligação entre liderança e motivação quando propõem: "A motivação absoluta a motivadores extrínsecos limita severamente a habilidade de uma organização ultrapassar-se. Ela limita a habilidade dos gerentes de usar o potencial integral dos empregados. Desperdiça o talento humano e drena os recursos organizacionais. É certo que se deva pagar aos empregados com justiça e oferecer benefícios equitativos. Isso, definitivamente, está fora de cogitação. Todavia, a ênfase sobre incentivos externos e pressões constrange as pessoas. Isso não as libera para darem o melhor de si. Constrange também os gerentes em conseguir aprender como conseguir que os outros queiram fazer aquilo que necessita ser feito. E, caso não se consiga aprender a conseguir que as pessoas queiram, nunca se poderá liderá-las".⁸ Não há dúvida que liderar sendo capaz de conhecer, valorizar e satisfazer os apelos vindos das necessidades interiores exige muito maior perícia do que manipular prêmios e castigos disponíveis no ambiente da empresa.

Os teóricos da motivação intrínseca destacam a importância da percepção no processo de satisfação dos desejos interiores, embora considerem, tanto um quanto outro, como elementos pertencentes ao mundo subjetivo. "Uma vez que a satisfação envolva a interação entre a pessoa e seu ambiente, sua valorização liga-se, em parte, à natureza objetiva do mundo exterior da pessoa. A satisfação depende de ambos, a forma real do mundo ser e como essa realidade é percebida pela pessoa".⁹ A percepção exerce, assim, função importante na valorização dos traços do meio ambiente, mas para tanto, retira dos desejos não satisfeitos as informações necessárias para atribuir sentido ao mundo objetivo.

LIDERANÇA COMO ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO

Considerando liderança e motivação como dois assuntos tão entrelaçados, é possível concluir que guardam uma ligação de parentesco forte entre si, a ponto de serem considerados como sinônimos.

8. KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. *O desafio da liderança - como conseguir feitos extraordinários em organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1991, p. 34.

9. ALDERFER, D. P. *Existence, relatedness and growth - human needs in organizational settings*. London: Collier-McMillan, 1972, p. 8.

Assim, a figura do líder toma novo aspecto, como propõe Pondy: "A eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis – não é mudar comportamentos, mas dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo e especialmente articulá-los para que possam comunicar-se sobre o sentido do comportamento deles (...). Essa dupla capacidade, dar sentido às coisas e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas, dá ao líder enorme alavancagem".¹⁰ Para administrar o sentido que as pessoas dão ao trabalho que fazem, é necessário conhecer como suas necessidades motivacionais o valorizam.

Durante muitos anos, a forma pela qual os candidatos a cargos de chefia, gerência ou administração foram escolhidos baseou-se em padrões que pouco tinham a ver com o futuro papel de liderança a ser desempenhado por essas pessoas. Assim sendo, a realidade atual das organizações empresariais brasileiras acusa uma ausência marcante daqueles que, no exercício de tais cargos, poderiam ser qualificados como verdadeiros líderes. Por outro lado, os programas de treinamento e desenvolvimento dos novos chefes foram principalmente planejados para oferecer pesadas doses de conhecimentos técnicos e administrativos e muito pouco era mencionado sobre aquilo que dizia respeito ao processo de interação pessoal no contexto da liderança. Sem os cuidados necessários, instaurou-se em pouco tempo um clima de desmotivação generalizada.

Conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo sentido naquilo que se está fazendo no trabalho, como salienta Sievers ao propor que "a motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si – quando o sentido do trabalho desapareceu ou então foi perdido (...) Como consequência, as teorias motivacionais se têm transformado em sucedâneos do sentido do trabalho".¹¹ O desaparecimento desse sentido pode ser atribuído principalmente ao descaso das organizações quanto à motivação para o trabalho.

A maioria daqueles que ocupam cargos que deveriam ser preenchidos por líderes nem mesmo acredita que para trabalhar seja necessário estar motivado. O panorama organizacional lembra a descrição fei-

ta por Tack: "Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. A liderança eficaz os motiva voluntariamente, e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e atributos físicos para um objetivo maior".¹² Para o autor é axiomático que o valor da boa liderança esteja com frequência esquecido, para que o valor da boa administração seja, quase que inevitavelmente, enaltecido. É por isso que para ele gerência e liderança não são necessariamente parentes, embora acredite que a liderança seja sinônimo de motivação.

A aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador de consecução dos objetivos almejados pelos seus subordinados.

Em que pese as diferenças individuais entre o líder e seus seguidores, é pela consciência dessas diferenças que a ação do líder reconhecidamente eficaz faz sentir a importância da sua presença. Sob esse aspecto, o líder sabe que pode contar com as necessidades interiores originárias da busca de realização pessoal e da preservação da auto-imagem daqueles que aceitam ser dirigidos por ele. Essas predisposições naturais são interpretadas pelo líder como "forças que organizam nossas percepções, julgamentos e ações para atingir a competência. A existência de um estado de necessidades pressupõe que haja uma condição a ser preenchida. Todos têm necessidades complexas que pedem satisfação e que são a expressão das personalidades nas quais existem. A ampla gama de comportamentos humanos é composta de múltiplos padrões de necessidades. Interpretar esses padrões individuais é um dos desafios para compreender e aceitar as diferentes necessidades das pessoas e

10. SMITH, P., PETERSON, M. F. Op. cit., p. 10.

11. SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, C., CODÁ, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, 1990, p. 117.

12. TACK, A. *A liderança motivacional*. São Paulo: Siamar, Serviço Cultural Interamericano e Editora Ltda, 1989, p. 26.

pode abrir um longo percurso no sentido de apreciá-las bem como resolver dificuldades administrativas".¹³ A utilização dos recursos pessoais de cada um envolve aquele aproveitamento produtivo que se possa fazer das diferenças individuais características dos estilos comportamentais. Esse uso implica como se percebe e se configura o mundo à volta de cada um, como se chega ao sentimento de identidade, satisfação e competência pessoal, além de como se capitalizam sobre as forças pessoais para lidar com situações conflitantes – nisso reside a essência básica da administração do sentido.

Propondo que o líder tenha oportunidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho em particular e à organização como um todo, aceita-se seu poder de interferir junto à cultura organizacional. Esta maneira de conceber a liderança reclama não somente a inclusão dos seguidores, como também dos pares e superiores, pois muito raramente o sentido percebido pode ser definido de maneira unilateral. Isso pode ultrapassar os limites da vida consciente, como coloca Burns: "Mas o processo fundamental, um pouco mais amplo, é, em larga escala, tornar consciente aquilo que permanece inconsciente em seus seguidores".¹⁴ A eficácia do líder, enquanto administrador do sentido e conseqüentemente agente de mudança, apóia suas bases no profundo conhecimento não somente do contexto cultural da organização, mas também na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele, facilitando sua chegada até a auto-realização.

ADMINISTRADORES E LÍDERES

Embora o pensamento leigo nem sempre o admita, é importante que se ressalte a diferença já sacramentada por muitos autores no tocante ao que se entende por líderes e administradores. Lapierre coloca essa distinção nos seguintes termos: "Numa extremidade do contínuo, o administrador é caracterizado como uma pessoa que reage, sobretudo em resposta à situação exterior. Trata-se de alguém que dirige uma empresa (aqui considerada na acepção mais ampla do termo) de maneira a procurar eficiência e eficácia dentro de uma estrutura interna ordenada, regulamentada e hierarquizada. A ra-

ção de ser é identificar e responder às necessidades manifestas ou latentes dos consumidores. O administrador levará em conta, principalmente, os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes em um determinado mercado. Na outra extremidade, o líder, no entanto, apresenta-se como uma pessoa que dirige e inicia a empresa, centrada, antes de mais nada, em sua visão pessoal. Este indivíduo reagirá de acordo com a sua realidade interior, pro-agindo posteriormente em um ambiente ou em determinado mercado. Isto pode implicar – e geralmente implica – que o líder acabe levando menos em conta os recursos disponíveis, ou então, que inicie ou leve a efeito as mudanças necessárias no ambiente ou em determinado mercado. O modo de estruturação é freqüentemente mais orgânico, mais centrado na pessoa do próprio líder, menos regulamentado e hierarquizado. Utilizando a tipologia elaborada por Reisman (1964), Zalesnick e Ketz de Vries (1975), há de um lado o dirigente heterodeterminado (ou extradeterminado), que corresponde ao conceito de administrador e, de outro, o dirigente intradeterminado, representando aqui a definição adotada de líder".¹⁵ De maneira mais ampla, o administrador parece fazer uso mais intenso dos processos racionais, enquanto o líder, na maior parte do tempo, nutre-se da sua própria intuição.

Esclarecer as diferenças entre os tipos de ações administrativas e de liderança tem sido alvo de destaque por parte de importantes autores em administração, como foi recentemente publicado por Bennis:

- "o gerente administra; o líder inova;
- o gerente é uma cópia; o líder é original;
- o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas;
- o gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem a perspectiva do longo prazo;
- o gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê;
- o gerente tem seus olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre nos horizontes;
- o gerente limita; o líder dá origem;
- o gerente aceita o status quo; o líder o desafia;
- o gerente é o clássico bom soldado; o líder é a própria pessoa;
- o gerente faz certo as coisas; o líder faz as coisas certas".¹⁶

13. BENFARI, R., KNOX, J. *Understanding your management style – beyond the Meyers-Briggs type indicators*. USA: Lexington books, 1991, p. 25.

14. BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Raw Publishers, 1978, p. 40.

15. LAPIERRE, L. Imaginário, Administração e Liderança. In: BERGAMINI, C., CODA, R. Op. cit. p. 129.

16. BENNIS, W. *On becoming a leader*. New York: Reading Ass., Adilson Wesley, 1989, p. 45.

Diferentemente do administrador que necessita de grande quantidade de conhecimentos técnicos e administrativos, o líder eficaz se louva, antes de mais nada, no seu próprio autoconhecimento como ponto de partida para o desenvolvimento da sua habilidade interpessoal. Essa característica não só provê os líderes de controle interno, como também os habilita a não projetar nos seguidores e nas situações que geralmente enfrenta distorções da realidade próprias à sua maneira pessoal de ser.

Freqüentemente se vê destacado o fato de a influência que pode exercer um líder fluir tanto mais facilmente quanto mais apto ele esteja em apoiar suas ações no conhecimento tão próximo quanto possível das crenças, valores e expectativas dos seus seguidores. Apoiando-se nesse conhecimento, ele terá capacidade de facilitar as pessoas a atingirem seus próprios objetivos. Tal predisposição pode implicar eventualmente mudanças no próprio contexto da cultura organizacional. Frequentes pesquisas mostram que os líderes mais favoravelmente avaliados são aqueles que possuem mais ampla abrangência de influência, o que necessariamente inclui superiores e colaterais. Kouzes e Posner afirmam: "As pessoas preferem trabalhar para gerentes que sejam influentes para cima e para fora. Os líderes de sucesso sabem que é necessário e importante fazer os outros saberem o que podem e usam seu poder para conseguir que completem seu trabalho".¹⁷ O poder de influência, paradoxalmente, nasce da percepção e do respeito às características individuais daqueles que circundam o líder.

Os gerentes e administradores, de uma forma geral, nem sempre apresentarão atributos comportamentais que os caracterizem como líderes eficazes. Isso também equivale a dizer que verdadeiros líderes, na maioria das vezes, podem não possuir características gerenciais ou de administradores. Portanto, trata-se de uma espécie

de erro grosseiro confundir ou pressupor que toda pessoa em posição de direção na empresa seja, necessariamente, líder.

TRANSAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

Embora apresentada em 1978, a teoria de Burns que distingue dois importantes aspectos da liderança ainda é pouco conhecida, especialmente dentro das empresas brasileiras. Como propõe textualmente: "Tratarei a liderança como algo distinto do mero detentor de poder e oposto à força bruta.

Serão identificados dois tipos básicos de liderança: a transacional e a transformacional".¹⁸ Essa diferenciação não deve ser considerada como uma simples sutileza semântica, mas como uma importante separação entre duas filosofias frontalmente discordantes em termos da teoria e da prática administrativa.

Os estudos de James McGregor Burns inspiraram

diferentes autores como, por exemplo, Smith: "Na liderança transacional, uma troca ocorre entre o líder e o seguidor. A troca poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não existiria ligação duradoura entre as partes. Essa troca continua somente à medida que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio. Tais relacionamentos de troca são difundidos em muitas organizações de trabalho, nas quais os subordinados concordam em aceitar a liderança por parte dos líderes específicos em bases de seu emprego remunerado".¹⁹ Esse tipo de liderança aproxima-se muito mais das formas de comportamento anteriormente caracterizadas como condicionantes. Seguindo essa estratégia, o típico administrador consegue manter o subordinado preso a si pelo poder formal que possui, habilitado, por ele, a oferecer vantagens. Trata-se, nesses casos, de uma transação pura e simples, envolvendo, na maioria das vezes, benefícios de caráter extrínseco. O poder exercido pelo superior, enquanto líder transacional, desaparecerá à medida que não for mais detentor



17. KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. Op. cit., p. 117.

18. BURNS, J. M. Op. cit., p. 4.

19. SMITH, P., PETERSON, M. P. Op. cit., p. 115.

da prerrogativa de conceder benefícios ou infligir punições.

Dentro de uma perspectiva nitidamente oposta, o próprio Burns se refere à liderança transformadora propondo: *"A liderança transformadora é uma necessidade existente ou solicitação de um seguidor potencial. Mas além disso, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes (...)"*.²⁰ Neste caso, está implícita a existência da grande sensibilidade com relação aos desejos e necessidades dos seguidores.

Pela própria definição, o líder transformacional exemplifica com suas ações o verdadeiro modelo motivacional de relacionamento interpessoal. Supõe-se então que o líder eficaz conheça as autênticas necessidades dos seus seguidores, estando, assim, em condições de interferir com maior acerto ao facilitar a satisfação motivacional.

A liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral. É da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel; portanto, não somente o influencia como também é influenciado por ele, como diz o próprio Burns: *"Líderes reais, líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores – adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia-a-dia, no treinamento em situação de trabalho ao liderarem com outros líderes e seguidores"*.²¹ Colocando-se praticamente no papel de parceiro do liderado, o líder não necessita de sua autoridade formal, o subordinado voluntariamente o segue pelo vínculo tipicamente afetivo que se estabelece entre os dois.

Devido a uma série de contingências dos mais diferentes tipos, o ser humano sozinho tem mostrado uma espantosa vulnerabilidade quanto ao seu equilíbrio pessoal. Quando ele adota caracteristicamente uma atitude indefesa, a desorganização intrapsíquica ocorre, principalmente frente a solicitações conflitantes vindas, de um lado, do seu mundo interior e de outro, do mundo em que vive, em especial do seu

mundo de trabalho. É esse mundo que se consubstancia e materializa o principal fator de satisfação das necessidades de segurança daqueles que vivem na sociedade industrial contemporânea.

Confrontado pelas diferentes solicitações oriundas desses dois mundos, interior e exterior, na maioria das vezes o indivíduo é levado a questionar a validade daquelas crenças que nele já se achavam enraizadas. Nesse processo, não raro as pessoas podem acabar sucumbindo diante da necessidade de fazer uma opção pessoal em favor de apenas uma dessas propostas que lhe parecem dissonantes, senão até mutuamente excludentes. Surge a necessidade de distanciar-se do problema para poder vê-lo por inteiro e por isso cada pessoa sai à busca de uma terceira opinião. É nessa oportunidade que o líder pode administrar o significado das opções com as quais se defronta o seu seguidor. Não se pode, no entanto, confundir-lo com a figura de pai, terapeuta ou conselheiro, embora esses personagens também possam ser, à sua maneira, líderes especiais. Ao assumir o papel que lhe é próprio, o líder natural aparece como alguém que está apto a equacionar as duas realidades existentes no mundo e na vida pessoal de cada um, naquilo que tanto um como outro possuem de fantasias, de imaginário e de simbólico.

Não somente Burns, mas quase todos os teóricos defensores dos enfoques contingenciais em liderança são unânimes em afirmar que líderes e seguidores exercem papéis ativos na transformação e mudança organizacional. Essa proposição começa com Hollander e a teoria das trocas. Isso fica também evidente no modelo de Fiedler ao ressaltar que há condições especiais que asseguram a eficácia do líder. Igualmente, os pontos de vista da teoria caminho-objetivo de House e Mitchel ratificam a hipótese de que o líder tem papel decisivo na conciliação daqueles objetivos eleitos pelos subordinados e aqueles propostos ou implícitos à cultura organizacional. Para o conjunto desses teóricos, ater-se ao estudo do líder simplesmente é questionável e precário. Assim como os seguidores precisam forçosamente conhecer as intenções dos líderes, esses líderes; por sua vez, encontram-se diante da contingência de considerar atentamente os

20. BURNS, J. M. Op. cit., p. 4.

21. Idem, ibidem, p. 169.

propósitos delineados pelos seguidores. Alguém só se deixará liderar por pessoas a quem qualifique favoravelmente. Isso permite afirmar que o líder depende da aquiescência do seguidor para exercer sobre ele qualquer influência. Portanto, antes de mais nada, a eficácia do processo tem que se louvar na autorização explícita ou implícita do liderado.

CULTURA, CARISMA E PODER

Dentro desse contexto de influência mútua é que o líder desempenha também um importante papel junto à cultura organizacional. Diferentemente dos administradores e dos consultores externos, aqueles que assumem papéis de liderança conseguem mudar a cultura organizacional devido ao profundo conhecimento que têm dela. Embora de maneira lenta, a ação empreendida por eles modificando o *status quo* se fará sentir de forma profunda e duradoura.

Teóricos e pesquisadores da atualidade enfatizam cada vez mais insistentemente que a cultura organizacional seja, na sua essência, o conjunto de realidades socialmente construídas. Esse enfoque admite que os significados a ela atribuídos estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que explicitadas em conjuntos concretos de regras ou formas específicas de relacionamento. Os aspectos muito mais caracteristicamente operacionais são o reflexo daquilo que se encontra dentro do pensamento comum, como propõe Morgan: "A estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham igualmente uma função interpretativa. Isso porque atuam como pontos primários de referência devido à maneira pela qual as pessoas pensam neles e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Embora tipicamente vistos entre as características mais objetivas de uma organização, uma visão representada enfatiza que eles são artifícios culturais que ajudam a esboçar a realidade habitual dentro de uma organização".²² Isso permite concluir que cada aspecto integrante do todo organizacional conserva uma respeitável dose de significado imaginário e implícito que pode ser entendido como o sentido dado à realidade que é, por sua vez, compartilhado por todos os integrantes dessa cultura.

A possibilidade de interferir na cultura da organização confere ao líder qualidades carismáticas que o torna mestre da mudança, inspirando as pessoas a correrem riscos pelo fato de possuir acentuado senso de oportunidade estratégica. Conger, no entanto, propõe que esse tipo de ação do líder carismático pode se perder, caso as organizações não ofereçam condições favoráveis às mudanças. "A grande tragédia da administração atualmente é a falta de liderança em muitas de nossas or-

Os gerentes e administradores, no geral, nem sempre apresentam características comportamentais que os qualifiquem como líderes ideais.

ganizações. Devido à escassez de boa liderança, a maioria de nós supõe que ela seja algo que poucas pessoas podem exercer. No entanto, o potencial para liderar encontra-se latente em muitos de nossos administradores, mais do que julgamos. A liderança não é uma habilidade mágica limitada a uns poucos. Na verdade, a capacidade e o desejo de liderar com frequência se perdem por falta de oportunidade e pouco investimento nos processos e recompensas que incentivam o seu crescimento. Assim, é uma questão de extrair, desenvolver e fomentar essas capacidades latentes. Contudo, muitas organizações, o mais das vezes, fazem o oposto, ativamente desestimulando as qualidades de liderança com sua negligência e preocupação com a 'administração' e preservação do status quo. O preço que pagam é uma grande perda de potencial de liderança e, por sua vez, de eficácia organizacional, que jamais se materializam".²³ Talvez, por isso, na maioria das organizações se tenham dificuldades de assistir mudanças organizacionais conduzidas por verdadeiros líderes.

22. MORGAN, G. *Images of organization*. London: Sage Publications, 1986, p. 132.

23. CONGER, J. A. *Líder carismático*. São Paulo: Makron Books, 1991, p. 167.

Aceitar que os administradores qualificados como verdadeiros líderes possam influenciar na mudança da cultura organizacional pelo fato de conhecerem as conseqüências simbólicas de suas ações não é admitir que sejam capazes de manipular a realidade das pessoas ou das organizações através dos valores por eles promovidos. É possível construir ou modificar a realidade, mas sempre e em última análise, será essa realidade que ditará as linhas mestras das ações organizacionais que não necessariamente seguem o curso da própria escolha do líder.

Administrar através da liderança modifica a perspectiva de uma filosofia organizacional de maior rigidez. A sofisticação tecnológica não tem deixado lugar para a adoção de sistemas de controle como aqueles que foram originalmente recomendados pelos representantes da antiga escola de Administração Científica. A produção totalmente automatizada e eletronicamente controlada vai expulsando das organizações as tão conhecidas, ultrapassadas e desgastadas figuras do capataz, do contramestre, do chefe e, finalmente, do patrão. Surgem modelos administrativos que enfatizam não só a importância como também a oportunidade de uma administração flexível. Dentro de muitas outras recomendações é sugerido, de forma enfática, o achatamento da pirâmide de comando. Com isso é incentivada a eliminação da maior quantidade possível de níveis intermediários de controle e tomada de decisão. Por força do ambiente de urgência instaurado pelo ritmo acelerado de mudanças, a empresa que se proponha a assegurar a sua sobrevivência tem que necessariamente agilizar seus procedimentos administrativos. Um testemunho concreto dessa renovação é dado pelo crescente número de organizações que vêm procurando adotar modelos participativos de gestão.

A revisão atual dos modelos de liderança tem permitido a retomada do conceito de carisma, bem como uma reavaliação das fontes de poder dentro das organizações. A simples posição hierárquica não parece garantir mais a obediência dos seguidores. Inquestionavelmente, o poder maior do líder emana do fato de que seus seguidores o acompanham de maneira habitual sem se sentirem diminuídos por

isso, invadidos em suas individualidades ou ameaçados em sua auto-estima. O vínculo da liderança é assim visto como um relacionamento de duplo sentido e feito em pé de igualdade sem que a ação de um jamais pressuponha a passividade do outro. Os autores, em geral, concordam que o carisma seja uma qualidade atribuída ao líder pelos subordinados e não uma característica inerente à sua personalidade. "Acredita-se que o carisma seja resultado das percepções que os seguidores têm sobre as qualidades e comportamentos dos líderes. Essas percepções são influenciadas pelo contexto da situação de liderança, assim como pelas necessidades dos seguidores individuais e coletivos".²⁴ Trata-se, portanto, de uma atribuição feita pelos seguidores que toma como base certos comportamentos manifestos do líder.

Quanto mais se aprofundam as pesquisas a respeito das características do vínculo líder-seguidor, mais se evidencia o peso praticamente igual que possuem esses dois elementos integrantes de um mesmo e único processo. Aceitar isso, na prática, é uma questão que pode determinar, em grande parte, o sucesso organizacional. "A confusão entre liderança e autoridade oficial tem efeito letal sobre as grandes organizações. Corporações e repartições governamentais, em toda parte, têm executivos que imaginam que o lugar que ocupam nas organizações lhes deu um corpo de seguidores, e isso, evidentemente, não acontece. Eles ganharam subordinados. Se os subordinados se tornarem seguidores, dependerá do fato de o executivo agir como líder".²⁵ Inúmeros exemplos práticos confirmam a importância de aceitar a veracidade dessa suposição.

O verdadeiro poder está vinculado à habilidade interpessoal, sendo assim anterior ao poder formal e não podendo ser confundido com autoritarismo. Personalidades autoritárias tendem naturalmente a reagir através de ações que privilegiam esquemas punitivos, tais como penalidades financeiras ou avaliações negativas dos subordinados. Esse poder se liga, portanto, à credibilidade que o administrador consegue construir em torno de si. "Credibilidade, como reputação, é algo conseguido com o tempo. Ela não vem automaticamente com o cargo ou título. Começa cedo em nossas vidas e carreiras. As pessoas tendem a assumir, de início, que alguém que foi elevado

24. YUKL, G. A. *Leadership in organizations*. USA: Prentice-Hall, 1989, p. 205.

25. GARDNER, J. W. *Liderança*. Rio de Janeiro: Distribuidora Record de Serviços de Imprensa, 1990, p. 19.

a um certo status na vida, galgou degraus, ou atingiu objetivos significativos, merece a sua confiança. Mas a confiança completa é assegurada (ou não) somente depois que as pessoas tiveram a oportunidade de conhecer mais o indivíduo. Os alicerces da credibilidade são construídos tijolo por tijolo".²⁶ Esse clima de credibilidade pressupõe transparência e honestidade de princípios evidentes nas ações do líder em qualquer momento e diante de qualquer desafio.

O autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional parecem ser ingredientes indispensáveis ao líder. É importante que não se sinta ameaçado ao admitir a influência ascendente que emana do seguidor sobre ele. A influência exercida em duplo sentido e a transformação mútua são requisitos de valor inquestionável quando se pretende liderar eficazmente. "Nunca deveríamos fingir sobre aquilo que não sabemos, não deveríamos ter medo de perguntar e aprender com pessoas inferiores e deveríamos ouvir cuidadosamente os quadros de pessoal nos mais baixos níveis. Ser um aluno, antes de tornar-se professor, aprender com os quadros de níveis inferiores antes de expedir ordens".²⁷

CONCLUSÕES

Como foi possível acompanhar através da evolução histórica pela qual passaram os principais estudos e pesquisas sobre liderança, muitos trabalhos sistemáticos foram desenvolvidos. Cada um desses diferentes enfoques foi responsável pelo entendimento de aspectos indispensáveis ao processo de interação e influência entre o líder e seu seguidor, tanto no sentido descendente como ascendente.

A principal lição que se pode extrair dessas inúmeras abordagens continua sendo aquela que, de maneira geral, aplica-se à grande maioria dos temas que compõem o corolário dos assuntos ligados às ciências comportamentais. A liderança, como tantos outros aspectos, guarda dimensões profundas que nascem das características próprias às personalidades de cada um. Não pode existir, portanto, uma fórmula única, uma receita pronta ou uma solução geral que forneça com precisão matemática aquelas recomendações capazes de promover a indiscutível eficácia dos líderes. A proposta é de que

não existem líderes universais que se saiam bem em qualquer circunstância, com qualquer tipo de grupo ou em qualquer espécie de ambiente organizacional.

Num exame mais amplo do histórico da liderança é possível destacar três grandes aspectos que podem ser considerados como verdadeiramente relevantes. Numa primeira fase, atribui-se à figura do líder traços pessoais específicos, certos tipos de motivações e determinados estilos comportamentais considerados como elementos-chave do processo de liderança. Para os primeiros teóricos, os subordinados são entendidos como sujeitos que sofrem passivos a ação do líder.

A possibilidade de interferir na cultura da organização confere ao líder qualidades carismáticas que o torna mestre da mudança.

Em segundo lugar na seqüência de estudos, surge a figura do liderado como uma importante variável interferindo decisivamente no contexto da eficácia dos líderes. Os seguidores são reconhecidos como possuidores de necessidades, motivações e expectativas que devem ser conhecidas pelo líder, cabendo a ele facilitar que esse seguidor chegue aos fins que deseja. Passa-se a aceitar que liderar eficazmente esteja ligado à aquiescência dos liderados. Os líderes precisam ser favoravelmente percebidos por seus seguidores a fim de exercerem sua influência.

Finalmente, depois de explorados os aspectos que dizem respeito à complementaridade do vínculo líder-subordinado, são levantadas as variáveis e principais características do ambiente que podem facilitar ou comprometer a eficácia

26. KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. *Credibility – how leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

27. BURNS, J. M. Op. cit., p. 238.

da liderança. Descobre-se que as organizações podem treinar seus líderes, mas que além disso precisam garantir condições para que os potenciais de liderança se transformem em ações efetivas.

Em condições organizacionais propícias, os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional. Sendo profundos conhecedores do significado contido na rede de simbologias dessa cultura, possuem condições de agir sintonizando as expectativas dos contribuintes individuais e grupais com o sentido dessa dimensão organizacional percebida por eles.

Cabendo ao líder eficaz administrar o sentido que seus seguidores atribuem à cultura organizacional, ele pode interferir

no *status quo*. Sua ação na mudança da cultura, diferentemente daquela empreendida por consultores externos e administradores em geral, se faz sentir de maneira duradoura, embora gradual e lenta.

O mais importante em todas essas constatações não é apontar aquilo que ainda está por ser feito dentro do campo de estudo da liderança. Já existem condições suficientes para retirar de todas essas descobertas o produto que podem oferecer em termos do que representam de verdadeiramente científico a respeito do assunto. É preciso compreender a importância de se contar com líderes realmente eficazes para que as organizações possam se suplantarem.

BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR

- ◆ BARDARACO JR., J., ELLSWORTHY, R. *Leadership and quest for integrity*. Boston, *Harvard Business*, 1989.
- ◆ BASS, B. M. *Handbook of leadership: survey of theory and research*. New York: Free Press, 1990.
- ◆ BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- ◆ BERGAMINI, C. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1991.
- ◆ BRYMAN, A. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications, 1992.
- ◆ CLEMENS, J. K., MEYER, D. F. *Liderança, um toque clássico*. São Paulo: Best Seller, 1989.
- ◆ CONGER, J., KANUNGO, R. N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management Review*, USA, v. 12, n. 4, p. 639-47, 1987.
- ◆ CROSBY, P. B. *Liderança – a arte de tornar-se um executivo*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- ◆ DAVIS, K., NEWSTROM, J. *Human Behavior at work – organizational behavior*. New York: McGraw-Hill, 1969.
- ◆ DECY, E. L., RYAN, R. M. *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plenum Press, 1985.
- ◆ EVANS, M. G. Extensions of path-goal theory of motivation. *Journal of applied psychology*, USA, v. 59, p. 172-78, 1974.
- ◆ HOLLANDER, E. P. *Leaders, groups and influence*. New York: Oxford University Press, 1964.
- ◆ HOUSE, R. J., MITCHEL, T. R. Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, v. 3, p. 81-98, 1974.
- ◆ HUNT, J. G. *Leadership – a new synthesis*. London: Sage Publications, 1991.
- ◆ JESUÍNO, J. D. *Processo de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte Ltda., 1987.
- ◆ LÉVI-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ◆ MANZ, C. Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence process in organizations. *Academy of management Review*, USA, v. 11, p. 585-600, 1986.
- ◆ MCLEAN, J. M., WETZEL, W. *Leadership, magic, myth or method?* USA: American Management Association, 1992.
- ◆ MEANING of Working International team. *The meaning of work: an international view*. New York: Academic Press, 1987.
- ◆ MINNER, J. B. The uncertain future of leadership concept: revisions and clarifications. *Personal Psychology*, USA, v. 31, p. 739-60, 1982.
- ◆ MISUMI, J. *The behavioral science of leadership*. Ann Arbor, Michigan University - Michigan Press, 1985.
- ◆ NANUS, B. *Visionary leadership, creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992.
- ◆ RETO, L. *Leadership en situations égalitaires. Le cas des coopératives de productions au Portugal, Belgique*. Tese apresentada à Université Catholique de Louvain, Faculté de Psychologie Sociale du Travail, Louvain-la-Neuve, 1991.
- ◆ SIEVERS, B. *Work, Death and Life Itself - Essays of management and organization*. Berlin: Water de Gryter & Co, 1994.
- ◆ STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership*. New York: McMillan/Free Press, 1974. □