

## Entre Magos e Magias: Como Gestores E Líderes Se Efetivam Na Organização

**Autoria:** Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim, Américo Nobre Amorim

### RESUMO

O presente trabalho busca entender o fenômeno da liderança, a partir de uma vasta revisão bibliográfica e uma pesquisa junto a funcionários da Caixa Econômica Federal. Estudar liderança e gestão é instigante, mas ao mesmo tempo difícil, pela complexidade em que ocorre, número de variáveis e contextos envolvidos. Ainda não se tem uma visão única de como o processo de liderança se estabelece, exigindo assim, reflexões teóricas e estudos empíricos de diferentes realidades organizacionais. Utilizou-se como instrumento de pesquisa o Leadership Practices Inventory – LPI, que busca avaliar o processo de liderança a partir de cinco práticas: Desafiar o estabelecido; Inspirar uma visão compartilhada; Permitir que os outros ajam; Apontar o caminho e Encorajar o coração. A análise dos resultados constatou que a prática mais utilizada pelo grupo foi *Permitir que os outros ajam*, o que indica predominar a tendência ao incentivo pelo trabalho em grupo e ao compartilhamento de poder e informações, que facilita a mobilização em busca de melhores resultados. Os resultados do estudo foram comparados a outras pesquisas, e semelhanças foram encontradas em relação às práticas mais utilizadas, em empresas de uma mesma região geográfica.

### 1 - Introdução

A humanidade se encontra em um dos maiores períodos de transição, desde a Revolução Industrial: a era do conhecimento. Vive-se em um contexto de grandes revoluções culturais, sociais e tecnológicas. Mudanças, muitas vezes ocorrem de forma repentina e tornam a ocorrerem, várias outras vezes, era o que afirmava Peter Drucker, no final do Século XX, segundo Melo e Lucena (2007).

Estudar a gestão em organizações é um tema que atrai muitos pesquisadores, pela sua relevância e complexidade. Envolve diversas variáveis comportamentais e técnicas, além do contexto organizacional e das pessoas que dele participam, interna ou externamente. Há um campo subjetivo que perpassa o papel de liderança e da gestão organizacional, que necessita ser contemplado no espaço coletivo, onde se efetiva a vivência da gestão.

Os Gestores exercem um papel extremamente importante para o funcionamento do sistema organizacional. Como resultado da sua atuação, estratégias formuladas nos níveis superiores são desdobradas para níveis táticos e implementadas, de forma articulada, por meio de ações operacionais. Desta forma, o estudo da atuação gerencial é um ponto-chave para a compreensão e a transformação das dinâmicas organizacionais, pois o papel desempenhado pelos gestores é primordial para o funcionamento das equipes de trabalho. Portanto, o exercício da atividade plena do gestor envolve lidar com pessoas e demonstrar visão sistêmica e de negócios, com equilíbrio entre a busca da efetividade organizacional e da qualidade de vida no trabalho (Silva, Laros e Mourão, 2007).

Davel e Vergara (2001, citados por Cabral, Rocha e Seminotti, 2007) compreendem o exercício da gestão como um processo contínuo, que envolve sensibilidade, reflexão e consciência, e que é tecido em complexa atividade relacional das pessoas que interagem na vida organizacional.

Yukl (2006) descreve o conteúdo das atividades gerenciais em termos de quatro processos: desenvolvimento e manutenção de relacionamentos, obtenção e provimento de informações, tomada de decisões e influência de pessoas. Por estarem intimamente

interligados, o autor observa que uma mesma atividade específica pode envolver mais que um desses processos.

A relevância da atuação dos gestores subentende também a importância em também estudar o processo de liderança, pois faz parte dos grandes papéis a serem desempenhados pelos gestores. Sabe-se também que, nem todo gestor é um líder e vice-versa, pois liderança e gestão são diferentes conceitos, mas que se confundem em muitos momentos. Ferreira, Fuerth e Esteves (2006) afirmam que um dos grandes desafios das organizações de hoje é criar um ambiente de trabalho motivador para seus empregados. Sendo a grande função do gestor, trabalhar sua liderança, e assim, conseguir estimular seus colaboradores para ação proativa.

Para Kouzes e Posner (1996, p. 127) partindo do princípio que todos podem liderar, e admitindo que a liderança possa ser aprendida, será possível identificar a existência de bons líderes, porém, se considerada nata, a liderança ficará restrita apenas àquelas pessoas que apresentam as características previamente determinadas para o perfil do líder. “Liderança não é privativa de poucos homens e mulheres carismáticos. É um processo usado por pessoas comuns quando estão trazendo à tona o melhor de si mesmas e dos demais (...) Quando liberamos o líder de cada pessoa, coisas extraordinárias acontecerão”. E Kotler (2003, p.111) ao se referir à liderança, afirma que “os bons líderes querem conhecer as opiniões francas de seus colegas. Encorajam o debate construtivo e o raciocínio não convencional... Toleram erros honestos e quando tomam decisão final inspiram as pessoas a dar o melhor de si.”

Diante desse breve relato sobre o entendimento da liderança e gestão, é que se busca iniciar este trabalho, mostrando a complexidade que envolve o estudo do processo de liderança na gestão, que muitas vezes sequer se consegue precisar seus limites. O trabalho é resultado de uma pesquisa que buscou identificar as características de liderança que predominam no grupo estudado, concordando-se com a visão de Yukl e Lepsinger (2005), em que a liderança e a gestão estão na identificação de um conjunto de papéis relevantes à atuação das pessoas que ocupam posições de autoridade, sem necessariamente classificá-los como liderança ou gerenciamento. Utilizou-se como base o questionário LPI – Inventário de Práticas de Liderança de Kouzes e Posner (1996), em duas Gerências de Filial, da Caixa Econômica Federal, em Recife - Pernambuco.

A CAIXA, como é mais conhecida a Caixa Econômica Federal, ou é uma empresa pública, fundada em 1861, e desde a década de 60, detém o monopólio das loterias federais. Pode ser classificada como a maior agência de desenvolvimento social da América Latina e se configura como um órgão-chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento do governo. Possui quase 30 milhões de clientes, detém mais de 30% do mercado da poupança nacional e continua investindo no desenvolvimento do País. No seu quadro de funcionários, constam em torno 101.320 colaboradores, incluindo estagiários, prestadores de serviços, adolescentes aprendizes e empregados concursados, sendo estes últimos, em torno de 73.050 (Caixa Econômica Federal, 2006).

A Caixa conta, com uma estrutura de aproximadamente 1.900 agências, 9.000 casas lotéricas e 2.100 correspondentes bancários que a permitem estar presente em todos os municípios do Brasil. Cada uma das agências tem pelo menos dois gerentes; sendo um deles, o gerente geral, a autoridade máxima formal dentro da agência. Dependendo do porte, a agência pode contar, também, com a presença de gerentes de relacionamento, gerentes de atendimentos e gerentes juniores.

O presente trabalho está composto por uma breve revisão bibliográfica sobre o tema da gestão e liderança, sintetizando as principais teorias que abordam o tema, já que é bastante vasta a bibliografia sobre o tema. Saliencia os principais fatores que envolvem o processo de

liderança e gestão, apresenta a análise do caso estudado e seus resultados, comparando com outros estudos de natureza semelhante.

### **3 - Entendendo a evolução do conceito de Liderança na gestão**

A definição mais antiga sobre o fenômeno da liderança encontrada na revisão bibliográfica foi a de Tanenbaum, Weschler e Massarik (1959) citados por Hersey e Blanchard, (1986, p.104), que definem a liderança como uma “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação para a consecução de objetivos específicos.”

Para Hollander, (1978, p.2) “O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientando principalmente para o atendimento de objetivos mútuos. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.” Já Hersey e Blanchard, (1986, p.105) definem a liderança como “processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação... envolve a realização de objetivos com e através de pessoas.” Assim, eles identificam que no processo de liderança há interferência de três variáveis: o líder, o grupo e a situação em que se encontram.

Bergamini, (1994, p.15) observa que a liderança está ligada a um fenômeno grupal e é um processo de influência exercido de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores. “... embora o líder seja geralmente quem inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, portanto, levá-lo em conta quanto às suas idéias e programas.” Mas Bennis, (2001) afirma que a liderança é uma questão de personalidade e comportamento. Um líder é alguém que suas ações têm profundas conseqüências nas vidas de outras pessoas, positiva ou negativamente.

Conforme Kouses e Posner (1997, p.33) “Liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. A manutenção da credibilidade dos líderes é conseqüência de suas ações ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar. Já para Kuczumarski e Kuczumarski, (1999, p.181), “Liderança é a responsabilidade por um grupo. Se não houver grupo, não há necessidade de líder.” A atribuição mais importante dos líderes é formar relacionamentos.

Amorim (2006, p.5) refere-se à liderança como um processo, que “se instala a partir do relacionamento entre as pessoas, seu conhecimento, interesses e motivações para atingir determinados fins.... Liderar é a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que o líder entende que precisa ser feito, e com sucesso”. E na visão de Senge (2007, p.18) “Liderança diz respeito a como influenciamos nosso futuro, a como moldamos nosso destino”.

Dessa forma, para fins desse estudo, entende-se que liderança é uma questão de atitude e comprometimento, entre gestores e não gestores, que possibilitam a mobilização do grupo através da ação, com confiabilidade e a partir do exemplo. É um fenômeno que envolve inúmeras variáveis situacionais, além do líder e seus liderados, em prol a realização de objetivos comuns.

### **3.1 – Visão Sintética Das Principais Teorias Sobre O Fenômeno Da Liderança Na Gestão**

#### **3.1.1 - Teoria Dos Traços De Personalidade**

Trata-se da primeira tentativa em sistematizar os estudos sobre a liderança. Defende que o líder apresenta características diferenciadas na sua personalidade que o possibilitam influenciar no comportamento dos que o cercam, vendo a liderança como nata. Para Yukl, (1992, p.150) as descobertas acumuladas em mais de meio século de pesquisa, levaram à

conclusão de que “alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso de um líder, mas nenhum deles é garantia de sucesso.” Entende-se porém que, apenas as características pessoais não são suficientes para caracterizar um líder, haja vista os inúmeros traços característicos da liderança especificados por vários autores.

### 3.1.2 - Teorias Comportamentais

De acordo com Bergamini (1994, p.36), os cientistas comportamentais no início da década de 50, voltaram-se especialmente para as características da dinâmica do comportamento do líder. A tônica nestes enfoques era tentar identificar as atitudes que pudessem melhor expressar o que se convencionou chamar de liderança. A atenção estava no papel do líder, em relação ao seu subordinado. Sugerem que há comportamentos específicos dos líderes que os diferenciam dos liderados.

Robbins (2002) relaciona quatro principais teorias comportamentais de liderança:

- a) Estudos da Universidade Estadual de Ohio – realizados no final dos anos quarenta. Buscava identificar dimensões do comportamento do líder, e identificou duas categorias responsáveis pelo comportamento de liderança: a Estrutura de iniciação que se refere à capacidade do líder em definir e estruturar seu papel e de seus subordinados na busca de objetivos; e a Consideração que enfatiza a amizade e autonomia dos funcionários, sendo um estilo voltado para as pessoas.
- b) Estudos da Universidade de Michigan – realizados na mesma época que os estudos de Ohio, tiveram como objetivo identificar características comportamentais do líder com desempenho eficaz. Chegou-se também a duas dimensões de comportamento do líder, que foram identificadas como Orientados para o Funcionário e Orientados para a Produção. Concluíram que a liderança orientada para os funcionários está relacionada a grupos com maior produtividade e maior satisfação no trabalho, enquanto que a orientada para a produção estava ligada a índices de produtividade e satisfação mais baixos.
- c) Grid Gerencial – Blake e Mouton propuseram uma matriz representando graficamente os estilos de liderança baseados nas dimensões encontradas nos Estudos de Ohio e Michigan, especificamente nos estilos “preocupado com as pessoas” e “preocupado com a produção”. O Grid mostra apenas os fatores dominantes na forma em que o líder busca a obtenção dos resultados mas não mostra os resultados produzidos.
- d) Estudos Escandinavos – Pesquisadores na Finlândia e na Suécia conduziram estudos com o objetivo de confirmar se líderes eficazes seriam aqueles cujo comportamento valoriza a experimentação, busca novas idéias e geram e implementam mudanças, ou seja, aqueles cujo comportamento é orientado p/ o desenvolvimento, que são considerados mais competentes por seus funcionários, os quais demonstram mais satisfação no ambiente profissional.

### 3.1.3 - Teorias Contingenciais (Situacionais)

A partir da observação de que certas características de personalidade ou estilos de liderança não se alcançava eficácia no processo de liderança foram surgindo os enfoques situacionais, que partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para todas as situações. Estes enfoques representaram um novo horizonte no estudo da dinâmica da liderança, antes limitados às relações entre superiores-subordinados. Os teóricos contingenciais valorizam a ação do liderado, que começa a ser percebido como parte também decisiva no processo de liderança, assim como o ambiente, que do mesmo modo, passa a fazer parte das pesquisas sobre o assunto. De acordo com Robbins (2002), pesquisadores passaram a focar as influências da situação no processo de liderança ao observarem que a relação entre estilo de liderança e eficácia sofria interferência das condições

em que cada estilo era utilizado. Assim, surgiram as abordagens cujo objetivo era identificar as variáveis situacionais básicas que interferiam no processo de liderança:

- a) O Modelo da Contingência de Fiedler – que acredita ser o estilo de liderança do indivíduo o fator essencial para o sucesso e identificou três variáveis contingenciais básicas que implicam na eficácia da liderança: A relação entre líder e liderados, que representa a confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm por seu líder; A Estrutura da tarefa e o Poder da posição formal ocupada pelo líder na estrutura organizacional. Posteriormente, Fiedler e Joe Garcia “reconceitualizaram” sua teoria incluindo o estresse como variável situacional de relevância para a liderança, pois afeta desfavoravelmente a situação. Além da inteligência e experiência do líder que estão diretamente ligadas à forma como ele reage ao estresse. A este estudo, deram o nome de Teoria do Recurso Cognitivo.
- b) Teoria da Liderança Situacional – modelo desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard, que enfoca a habilidade e disposição dos liderados em realizar suas tarefas. Nesta teoria, a eficácia da liderança depende da aceitação ou não do líder por seus liderados.
- c) Teoria da troca entre líderes e liderados – desenvolvida por Hollander, que se dedicou especialmente ao estudo dos aspectos que influem na percepção que o liderado tem a respeito de seu líder. Defende a existência de um relacionamento diferenciado do líder em relação a alguns de seus liderados, que passam a ter privilégios especiais, recebendo confiança e atenção não dispensados aos demais membros do grupo.
- d) Teoria da Meta e do Caminho – Desenvolvida por Robert House, destaca como função do líder a orientação e o apoio aos subordinados, para que alcancem suas metas. Identifica quatro comportamentos de liderança: O líder diretivo - que define o que espera dos subordinados e como quer que as tarefas sejam realizadas. O líder apoiador - que se preocupa com as necessidades de seus liderados. O líder participativo - que consulta os subordinados antes de tomar decisões. E, o líder orientado para a conquista - que oferece desafios a seus subordinados e espera que eles os superem na realização de suas atividades. Dependendo da situação, o líder pode apresentar qualquer um destes comportamentos, ou mesmo todos eles, o que indica que são flexíveis.
- e) Modelo de Participação e liderança – relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório desenvolvido por Vroom e Yetton. Oferece uma seqüência de regras a serem seguidas para determinar a forma e quantidade de participação no processo decisório de acordo com a situação. As críticas ao modelo se deram, pelo fato de não incluir os fatores estresse, inteligência e experiência entre as variáveis contingenciais do processo decisório.

### 3.1.4 - Teorias Neocarismáticas

Teorias que apresentam três pontos comuns: enfatizam o simbolismo e a emotividade dos líderes; tentam explicar como os líderes alcançam bons níveis de comprometimento dos liderados; e, procuram ver a liderança mais próxima dos liderados. Robbins (2002) relaciona as três principais teorias neocarismáticas de liderança:

- a) Liderança Carismática – em que os liderados atribuem capacidades heróicas aos seus líderes a partir da percepção de determinados comportamentos. Conger e Kanungo identificaram cinco características: visão; disposição para correr riscos; sensibilidade para limitações ambientais; sensibilidade para perceber as necessidades de seus liderados; e comportamentos não convencionais.
- b) Liderança Transformacional – que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, e é capaz de causar um efeito profundo sobre seus liderados. Segundo Avólio e Bass 1985, p. 14 citado por Robbins, 2002) “O líder

transformacional tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder.”

c) Liderança Visionária – onde a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria. Os líderes visionários apresentam três habilidades que são relacionadas com sua eficácia: capacidade de explicar sua visão para as outras pessoas; capacidade de expressar sua visão através de seu comportamento; e, capacidade de estender sua visão para diferentes contextos de liderança.

Como se pode verificar, ao longo do tempo, vários enfoques foram abordados, levando em consideração o líder, sua personalidade, sua ação gerencial, o contexto organizacional, os liderados e a visão estratégica. Mas há também, diversos outros aspectos que também influenciam no processo de liderança. Demonstrando que a inter-relação entre todas essas variáveis é tão ou mais forte que a personalidade e o comportamento do líder nas organizações.

Matos (1980, p.48) aborda a relação do comportamento do líder com a participação de seus liderados, e afirma que “quando o líder centraliza a decisão, declina a participação grupal; quando utiliza menos sua autoridade, estimula o envolvimento da equipe na solução dos problemas”. Classifica cinco tipos de comportamento do líder em relação ao processo de tomada de decisão:

- a) Decide e informa - o líder toma a decisão e repassa para o grupo, ou seja, o assunto é apresentado à equipe já com a indicação da solução e de quem irá executá-la.
- b) Decide e persuade - o líder decide pelo caminho a seguir e tenta convencer a equipe que este é o mais vantajoso para todos (ele e a equipe).
- c) Busca sugestões e decide - opção ainda centralizadora, onde ele expõe o problema e pede sugestões, porém reserva-se ao direito da decisão final, que poderá inclusive ser contrária à opinião do grupo.
- d) Procura envolver o pessoal na decisão - aqui há a exposição do problema e o grupo é estimulado a analisar e apresentar alternativas para solução. Após analisar as vantagens e desvantagens das sugestões apresentadas, o líder decide por uma delas.
- e) A decisão é transferida para o grupo - o líder passa a comportar-se como um dos integrantes do grupo, ele expõe o problema e todas as informações que interfiram em sua solução. Nestas condições, o líder está disposto a acatar a decisão do grupo.

Bennis (1995), após um estudo de cinco anos, com o objetivo de verificar o que os líderes têm em comum, encontrou várias competências comuns à maioria dos líderes dos setores públicos e privados, nos EUA. Porém, identificou que quatro delas eram essenciais, uma vez que foram percebidas em praticamente todos os membros do grupo:

- a) Gerenciamento da Atenção - a habilidade de focar os objetivos para a obtenção de resultados com comprometimento, conhecimento e clareza do que é esperado por ele.
- b) Gerenciamento do Significado - os líderes precisam transmitir seus pontos de vista para que seus objetivos sejam claros e assim possibilitar que as pessoas também sigam em direção a esses objetivos.
- c) Gerenciamento da Confiança - fator determinante para a organização, como também a segurança, ou constância. As pessoas confiam em indivíduos que são coerentes, mesmo que tenham pontos de vista diferentes dos seus.
- d) Gerenciamento de Si Próprio - capacidade que o líder tem de usar bem seus pontos fortes, concentrando suas energias na busca do sucesso, com capacidade de aceitar riscos, pois conhece e dispõe de suas habilidades de forma eficaz.

Para Covey, (1996, p.161) a principal função do líder é ser um modelo de liderança baseado em princípios, que envolve caráter, competência e ação. Afirma que, o

processo de aprendizagem se dá através da capacidade de ouvir, observar tendências, perceber e antecipar necessidades do mercado, avaliar sucessos e erros do passado e observar as lições que a consciência e os princípios ensinam. A liderança poderá se desmembrada em três funções: explorar, alinhar e dar autonomia. Arnold & Plas (1996, p.28) afirmam que “o líder precisa ter credibilidade dos seus subordinados, a partir de uma relação aberta, integrada e em prol dos resultados que todos possam usufruir.”

Na opinião de Bornstein & Smith (1996, p.279), a credibilidade, que é à base da liderança, se fundamenta em seis critérios, ou os Seis Cs da Credibilidade da Liderança: convicção, caráter, cuidado, coragem, compostura e competência. Kouzes & Posner (2000, p.3) afirmam que a credibilidade é à base da liderança. As pessoas desejam líderes que demonstrem qualidades, tais como: competência, senso de direção, honestidade e entusiasmo, porque eles querem acreditar em seus líderes.

Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p.22), identificam quatro categorias em que se agrupam “o que os líderes precisam ser, saber e fazer”, que compõem o modelo de atributos da liderança:

- a) Definição da trajetória – Os líderes devem posicionar a empresa em direção a uma situação futura, que é caracterizada pela visão, missão, estratégia, aspiração, destino, etc. Definem a trajetória e fazem pelo menos três coisas: compreendem os eventos externos, focalizam o futuro e convertem a visão em ação.
- b) Mobilização do comportamento pessoal – Através do envolvimento de outras pessoas, o líder consegue transformar a visão em ação. As aspirações para o futuro são traduzidas em comportamentos e ações do dia-a-dia, e assim as pessoas se comprometem em coordenar as suas ações com as metas organizacionais.
- c) Desenvolvimento das capacidades organizacionais – Os líderes devem desenvolver os processos, práticas e atividades que criam valor para a organização. As capacidades organizacionais, representam a identidade da empresa, conforme a percepção dos empregados e clientes. Para que isso ocorra, há cinco habilidades básicas que devem estar presentes no comportamento do líder: construir a infra-estrutura organizacional, alavancar a diversidade, organizar e posicionar equipes, desenhar sistemas de recursos humanos, e promover as mudanças.
- d) Demonstração do caráter pessoal – “À medida que desenvolvem comportamentos, hábitos, habilidades e característica pessoais conhecidas em conjunto como caráter, os líderes se tornam mais bem sucedidos”(p.30).

Segundo Amorim (2006), os aspectos mais relevantes no processo de liderança, que poderão facilitar o surgimento de líderes nas organizações são:

- a) Motivação – não se efetiva apenas por recompensas físicas, mas também por desafios, abertura para participar de decisões e projetos, novos ambientes e tarefas. O comportamento e desempenho da equipe podem ser influenciados pelas ações do líder, cabendo a ele, portanto, dar bom exemplo através de suas atitudes e ações.
- b) Estrutura de Poder da Organização – pode facilitar ou não, ao surgimento de chefes que serão líderes de seu pessoal. Mas a sua ação gerencial também pode influenciar nesse processo. A eficácia da liderança está ligada ao relacionamento do líder com seus liderados, uma vez que estes confiando e acreditando nas ações do líder, permitem serem conduzidos por ele.
- c) Os Liderados – A existência da liderança está condicionada à existência de seguidores, já que “não há líder se não houver pessoas que o sigam, que o ouçam e o apoiem na sua ação gerencial”.
- d) Estratégia organizacional – A definição das estratégias organizacionais é de responsabilidade dos gestores, desta forma, se os gerentes não são líderes de seus

subordinados, nem sempre conseguirão perceber as suas reais necessidades para poderem incutir um bom relacionamento e clima organizacional que favoreçam a criatividade, a colaboração e os melhores resultados.

e) Comunicação Organizacional – As falhas no processo de comunicação atrapalham a ação gerencial e os resultados da organização. O líder precisa ter conhecimento de quanto é importante manter seus colaboradores e parceiros informados de suas decisões e intenções, para evitar comentários desnecessários, dúvidas e outras formas de incertezas que irão minar o processo de comunicação.

f) Clima Organizacional –é do líder a responsabilidade “pela atmosfera em que os outros trabalham”. A liderança deve estar voltada para as pessoas, procurando ajudá-las a serem verdadeiros no trabalho.

Goldsmith, Fulmer & Gibbs ( 2001, p.80) afirmam que: “Líderes que aprendem todos os dias podem ser a fonte mais valiosa de vantagem competitiva sustentável. Com isso em mente, muitas empresas estão investindo no desenvolvimento de liderança, por meio de programas que ajudam os executivos-chave a adquirir as habilidades de liderança”. A função corporativa de desenvolvimento da liderança destina-se especificamente às questões estratégicas e os programas corporativos de liderança concentram-se em ajudar as pessoas responsáveis pelas decisões da empresa a se tornarem mais eficazes no uso dessas habilidades. Segundo eles (p.86), “A globalização, a desregulamentação, o comércio eletrônico e as rápidas mudanças tecnológicas estão forçando as empresas a reavaliar sua forma de atuar. Os métodos que funcionaram durante muitos anos deixaram de ser eficazes. O desenvolvimento de líderes que pensam estrategicamente torna-se cada vez mais uma fonte de vantagem competitiva sustentável”.

Mon (2001, p. 75) afirma que “um bom líder preocupa-se com o futuro da empresa e contrata gente capaz de supri-lo, caso necessário... A missão do líder é formular, explicitar e colocar em prática a missão da empresa; exige participação e comprometimento de toda a organização”.

Kouzes e Posner (1996) relatam que durante duas décadas de pesquisas, identificaram que quatro características se sobressaíram dentre os indicativos de qualidades esperadas em um líder: honestidade, visão de futuro, competência e ser incentivador. Características estas que os autores classificam como a base da credibilidade. Afirmam que: “Se você não acredita no mensageiro, não acreditará na mensagem.” (p.121). Em 1997, elaboraram um instrumento para medir comportamentos e práticas que podem levar a desenvolver o potencial de liderança, tanto de executivos como colaboradores, o LPI – *Leadership Practices Inventory*, o qual foi utilizado com um grande número de executivos americanos e em outros países, e se configura em um instrumento que foi validado para diversas realidades diferenciadas. Este instrumento já foi anteriormente utilizado na realidade brasileira, e neste trabalho, serviu de base para o levantamento de dados junto aos pesquisados.

Como se pode ver, o fenômeno da liderança é multifacetado, com um grande número de fatores e variáveis que a influenciam, e que ao mesmo tempo, se influenciam mutuamente. Hoje, se tem uma aceitação que não existem estilos de liderança melhores ou piores. Sabe-se que esses estilos nascem das diferenças de personalidade e comportamentos individuais, ou seja, na maneira de ser de cada um, incluindo características intelectuais, emocionais, experiências, expectativas e motivações. O estilo seria uma forma natural de comportamento adotado, sem maiores esforços, sendo a via preferida e mais freqüente de ação. Daí advém parte de sua complexidade, que se efetiva no contexto organizacional em que se insere. Assim, para se estudar o processo de liderança nas organizações é necessário conhecer seus colaboradores, necessidades e expectativas. Sem deixar de analisar o contexto, a missão e

objetivos organizacionais, para poder entender as circunstâncias em que se efetivará o processo de liderança, a partir da estrutura decisória instalada.

#### 4 – Aspectos metodológicos

Decidiu-se por um estudo de caso, termo definido por Yin (2001, p.32) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, em uma organização de grande porte, a CAIXA, formada por um grande número de agências, que têm uma linha mestra de ação, mas ao mesmo tempo, são resultado da forma de como seus gestores as conduzem. Isto sendo facilmente verificado, pois possuem resultados diferenciados, até mesmo quando estão em uma mesma localidade e com perfil de clientes e funcionários muito semelhantes.

Argumenta-se que o estudo de caso tenha sido uma adequada opção de orientação metodológica em virtude de os respondentes estarem dentro das fronteiras de uma mesma empresa e estarem sujeitos à mesma lógica organizacional, ao mesmo sistema de recompensas, à mesma cultura organizacional, aos mesmos mecanismos de treinamento, etc. Acredita-se que, por estarem expostos a esses mesmos fatores, existem características que os aproximam entre si e que os diferenciam dos profissionais que atuam em outros bancos. Defende-se, ainda, que o estudo de caso se mostrou apropriado, uma vez que o objetivo desta pesquisa é obter um entendimento da situação em questão e do seu significado para os envolvidos. Nesta orientação de pesquisa, o interesse está no processo, antes que nos resultados; no contexto, antes que em uma variável específica; em uma descoberta, antes que em uma confirmação (Merriam, 1998, p. 19).

Este trabalho também foi baseado em pesquisas bibliográficas, ou seja, na revisão da literatura, que segundo Roesch (2005, p.106) “implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito”. Diga-se de passagem que, estudar liderança já se constitui em um desafio, pois existe uma infinidade de trabalhos sobre o tema, o que leva o pesquisador a precisar ter uma idéia geral sobre como evoluiu o estudo, visões atuais e tendências.

O estudo de caso teve como público alvo funcionários da Caixa Econômica Federal, lotados em duas Gerências de Filial, em Recife, Pernambuco. A Gerência de Alienação de Bens Móveis e Imóveis (GILIE/RE) e a Gerência de Licitações e Contratos (GILIC/RE), que contam com um número de 23 e 24 funcionários, respectivamente.

Para coleta de dados, foi necessária uma importante decisão a ser tomada: seria construído um instrumento específico para a coleta de dados da pesquisa, a partir da revisão bibliográfica, ou seria utilizado um instrumento já validado por outros autores? Decidiu-se por utilizar o Inventário de Práticas de Liderança - LPI, de Kouses e Posner (1997), que já havia sido validado para a realidade brasileira, e possui estrutura simples, mas que abrange as principais características que diversos autores salientam como importantes para o processo de liderança. O LPI contém, em sua forma atual, trinta declarações, sendo seis relacionadas a cada uma das cinco práticas de liderança. Vinculados a cada uma das cinco práticas fundamentais da liderança, há dois compromissos que servem de base para se alcançar o perfil de líder, sintetizados abaixo:

- a) Desafiar o Estabelecido: quando os líderes estão dispostos a correr riscos, aventurar-se e inovar, tendo como objetivo encontrar a melhor forma de fazer com que as coisas aconteçam na organização. Os bons líderes estão sempre dispostos a enfrentar desafios, que são vistos como oportunidade de aprendizado. A contribuição básica do líder consiste

em reconhecer as boas idéias, em apoiá-las e em ter o desejo de desafiar o estabelecido para conseguir que se adotem novos produtos, processos, serviços e sistemas.

Compromissos relacionados à prática Desafiar o estabelecido: - Procurar oportunidades desafiadoras para mudar, crescer e melhorar; e - Experimentar – assumir riscos e aprender com os erros.

b) Inspirar uma Visão Compartilhada: o líder deve ter entusiasmo pela realização dos seus projetos, e assim contagiar sua equipe, que precisa acreditar que aquele que está seguindo, tem uma visão clara de suas necessidades e está em sintonia para poder supri-las. Os líderes enxergam além e de certa forma “vivem sua vida de frente para trás”, pois têm uma visão antecipada dos resultados. Isso os impulsiona para a busca de seus objetivos, possibilitando o surgimento de seguidores.

Compromissos relacionados à prática Inspirar uma visão compartilhada: - Imaginar um futuro enaltecido e enobrecido; e - Arregimentar os outros para uma visão comum mediante o apelo aos valores, interesses, esperanças e sonhos deles.

c) Permitir que os outros ajam: os líderes conseguem a interação da equipe, envolvendo todos, nos resultados que desejam alcançar, permitindo que as pessoas ajam e se sintam produtivas. Transmitem credibilidade e confiança, necessárias para que os liderados assumam os possíveis riscos para o atingimento dos melhores resultados. A liderança é um esforço coletivo.

Compromissos relacionados à prática Permitir que os outros ajam: -Incentivar a colaboração mediante a promoção de objetivos cooperativos e o desenvolvimento da confiança; e -Fortalecer as pessoas ao distribuir poder, possibilitar a escolha, desenvolver a competência, designar tarefas críticas e proporcionar apoio explícito.

d) Apontar o Caminho: os líderes agem de acordo com o que pregam, defendem suas crenças e dão o exemplo de compromisso e dedicação, e assim, abrem o caminho para que os outros os sigam.

Compromissos relacionados à prática Apontar o caminho: -Estabelecer o exemplo ao se comportar de modo coerente com os valores compartilhados; e -Alcançar pequenas vitórias capazes de promover o progresso consistente.

e) Encorajar o Coração: ao se sentirem estimulados e reconhecidos pelos líderes, os liderados se tornam mais confiantes e seguros no desempenho de suas atividades. Faz parte do trabalho do líder mostrar às pessoas que elas podem vencer.

Compromissos relacionados à prática Encorajar o coração: -Reconhecer as contribuições individuais para o êxito de qualquer projeto; e -Celebrar com regularidade as realizações da equipe.

Durante o estudo desenvolvido por Kouzes e Posner (1997) ficou evidente que os executivos que têm como objetivo a liderança, têm que buscar atender às expectativas dos seguidores, que podem ser colegas, subordinados ou pares. Para os autores, (1997, p.21) “liderança é um processo recíproco entre os que optam por liderar e os que preferem seguir”. Eles afirmam que só com a compreensão das aspirações fundamentais que unem os líderes e liderados é que as estratégias, habilidades e regras se tornarão úteis.

A participação na pesquisa realizada na CAIXA, teve caráter espontâneo, por isto, nem todos participaram. Foram distribuídos 30 questionários, sem distinção das funções que exerciam, nem do tempo na empresa. Destes, 19 retornaram preenchidos devidamente. Participaram Gerentes de Serviço, Gerentes de Filial, Analistas e Escriturários, sem cargo comissionado no momento da pesquisa, mas que já haviam participado como coordenadores de projetos e/ou grupos.

#### 4.1 - Análise dos dados

Para a análise dos resultados, os autores recomendam que seja feita a média das respostas, as quais representam a percepção do respondente sobre como se comporta, diante de cada uma das práticas e compromissos, que estão expostas nas 30 afirmativas, distribuídas aleatoriamente no LPI, e sem identificação a que prática estão relacionadas.

O LPI fornece informações sobre os comportamentos das pessoas em liderança. Ele não mede inteligência, personalidade, estilo, ou habilidades gerais de gestão. Fornece um resultado do quanto cada participante usa as 5 práticas de liderança. Os autores acreditam que não há respostas certas, ou uma maneira universal de liderança. A pesquisa deles mostra que quanto mais freqüente você demonstra os comportamentos relacionados no questionário, tanto mais você será visto como um líder eficaz.

Segundo os autores, o LPI tem propriedades psicométricas que: asseguram ser um instrumento que é internamente fidedigno, pois as seis frases descritivas de cada uma das cinco práticas têm alta correlação entre si; sendo aplicado novamente em um curto espaço de tempo em que não tenha havido um evento muito significativo os resultados são consistentes e estáveis; o instrumento tem tanto uma validade que faz sentido para as pessoas que o respondem como os resultados são coerentes com outras performances e podem ser usados para fazer previsões sobre comportamentos de liderança.

O escore em cada uma das práticas pode ir de um mínimo de 6, se as respostas forem mínimas (nota 1) em todas as 6 frases, até 60, tendo 10 em cada uma delas. Os estudos deles mostraram que um escore alto é a partir de 70 percentil, um escore baixo é de 30 para baixo e escores entre 31 e 69 são considerados moderados.

Após a análise dos questionários, foi observado que a característica mais praticada no grupo de funcionários da CAIXA é *Permitir que os outros ajam*, com média de 7,88. Foi a prática, que na percepção dos respondentes é mais freqüentemente utilizada em sua atuação. Esta prática tem como compromisso, incentivar a colaboração possibilitando o trabalho em equipe e fortalecer as pessoas através do compartilhamento de poder e informações, com o resultado. Os que a utilizam, entendem que o respeito mútuo é o que permitem que os colaboradores se esforcem mais intensamente. Buscam criar uma atmosfera positiva, de verdade e dignidade. Fortificam os outros, fazendo com que cada um se sinta capaz e com poder, para participar de ações e decisões. Esta é talvez a mais significativa de todas as cinco práticas de liderança. O trabalho em equipe envolve muito mais do que os seus subordinados, mas pares, superiores, clientes, fornecedores, ou seja, todos os que devem apoiar a visão organizacional. Quem usa adequadamente esta prática, busca fazer com que os outros se sintam fortes, capazes e comprometidos.

Sendo a prática *Permitir que os outros ajam* a mais utilizada pelos pesquisados, isto sugere que o grupo um bom nível de maturidade profissional e engajamento, não só com a organização em que estão inseridos, mas entre eles e os demais, que possibilitam o direcionamento de suas energias em prol dos melhores resultados. Também demonstra ser reflexo da nova estrutura decisória da CAIXA, que pratica maior flexibilidade e concede maior poder de decisão a todos os envolvidos.

Esse resultado também vem de encontro com idéias de diversos autores estudados, em que apregoam que a liderança envolve o desenvolvimento de relacionamentos, influência de pessoas na tomada de decisão, caráter e competência (Yukl, 2006; Covey, 1996), que deve haver a possibilidade da emissão de opiniões francas e aceitam até erros honestos (Kotler, 2003), que liderar é um processo de influência mútua (Hollander, 1978; Hersey e Banchard 1986; Bergamini, 1994), e que o líder tem profundas conseqüências nas vidas de outras pessoas (Bennis, 2001).

A segunda prática mais utilizada pelos funcionários da CAIXA foi *Apontar o caminho*, que obteve nota média 7,30, próxima a primeira, o que indica também ser muito utilizada pelos pesquisados. Tem como compromisso dar o exemplo e buscar vitórias. Os que a usam com intensidade, estabelecem princípios para definir como as pessoas devem ser tratadas e os objetivos que devem ser seguidos. Criam padrões de excelência e definem metas intermediárias, de forma que as pessoas possam alcançar pequenas vitórias, trabalhando para alcançar objetivos maiores. Reduzem a burocracia quando ela impede a ação e mostram o caminho quando as pessoas não estão certas para onde devem ir ou como devem fazer para conseguir chegar lá, além de criarem oportunidades para que as vitórias sejam conseguidas. Acreditam que os projetos precisam ser dirigidos ao longo do seu curso, sendo medido resultados, ajustando as ações necessárias e corretivas. E essa modelagem é muito usada a partir do exemplo, pois tanto o líder como os subordinados também avaliam seus gestores. Os subordinados estão sempre verificando se o líder pratica o que prega. Então, o comportamento do líder tem que ser consistente com a visão, as crenças e valores, para que seja acreditado pelos subordinados. É preciso consistência, persistência na perseguição de suas visões e atenção aos detalhes que fazem a diferença. Estas são as principais práticas de quem busca *Apontar o caminho*, segundo Kouzes e Posner (1997).

Essas ações da prática *Apontar o caminho*, também são salientadas por vários autores estudados como significativas no processo de liderança e gestão, como quando Bennis (1995) defende o gerenciamento da atenção e do significado, em que o líder usa sua habilidade de focar os objetivos, para obtenção de resultados, transmitindo seus pontos de vista com objetivos claros, e assim, as pessoas os possam seguir. E ainda quando Ulrich, Zenger e Smallwood (2000) salientam que o líder deve definir a trajetória, posicionando a empresa em direção futura, convertendo a visão em ação.

Em terceiro lugar, a prática mais utilizada foi *Encorajar o coração* com média de 7,06. Esta prática tem como base, os compromissos de reconhecer contribuições individuais e valorização das vitórias. Comportamentos que estimulam e incentivam a participação do grupo no alcance de melhores resultados. Em cada “time vencedor”, seus membros precisam partilhar e serem gratificados pelos seus esforços. Buscam comemorar datas importantes, acontecimentos e conquistas, acreditando que é sempre muito saudável. Assim, mostrar que as pessoas podem vencer é parte do trabalho do líder, buscando fazê-los se sentirem como “heróis”.

Essas ações da prática *Encorajar o coração* também são salientadas por outros autores como fundamentais no processo de liderança, como Bergamini(1994), quando afirma que o líder tem um papel de motivar e entusiasmar seus liderados, quando Amorim(2006) salienta que o líder consegue criar um clima harmônico na sua equipe, elogiando seus colaboradores, e também, quando Ferreira, Fuerth e Esteves (2006) salientam que a grande função do gestor é trabalhar sua liderança e conseguir estimular a colaboração para a ação.

As demais práticas *Desafiar o estabelecido* e *Inspirar uma visão compartilhada*, foram as que obtiveram menores médias, 6,10 e 5,81, respectivamente. Significa dizer que os pesquisados as usam em nível abaixo do desejado, talvez pela natureza da CAIXA, por ser uma empresa pública. Envolvem atividades de assumir riscos, inovar e experimentar formas de encontrar novas maneiras de alcançar bons resultados. Tem como compromissos básicos para sua atuação, buscar oportunidades e assumir riscos, aprendendo com os acertos e com os erros, além de recrutar pessoas para uma visão comum.

Os profissionais de organizações públicas normalmente estão muito envolvidos com regulamentos e normas, que os levam a seguir rigidamente a burocracia estabelecida. Talvez

por isso, que normalmente as mudanças estruturais e de processos gerenciais não ocorram com tanta intensidade como nas demais organizações.

Os resultados obtidos com os pesquisados da CAIXA, foram também comparados com outras pesquisas que utilizaram o mesmo instrumento - LPI, a exemplo de Kouses e Posner (1997), autores do inventário já descrito, e Amorim (2003), que utilizou o questionário para medir as práticas de liderança em gestores de pequenas e médias empresas de grande um *shopping center*, também em Pernambuco.

Considerando o resultado geral dos três estudos em referência, observaram-se significativas semelhanças entre os resultados obtidos na pesquisa que originou este trabalho e a pesquisa de Amorim (2003). Isto pode sugerir que o contexto semelhante, por estarem na mesma região geográfica, facilitou essas semelhanças e pode também demonstrar a relevância do ambiente, cultura e valores na atuação dos envolvidos.

Mas se verificou também que a prática *Permitir que os outros ajam*, foi utilizada com maior frequência nas três pesquisas. Talvez pela sua importância para o estabelecimento do processo de liderança, em qualquer organização, em virtude de sua natureza e conteúdo. Mas nas duas primeiras pesquisas citadas, as três práticas mais utilizadas foram as mesmas, o que sugerem linhas de ação e gestão semelhantes, apesar de realidades organizacionais diversas.

O quadro 1 abaixo, sintetiza os resultados das três pesquisas:

RESULTADOS GLOBAIS DAS PESQUISAS COM O USO DO LPI			
	CAIXA ECONÔMICA - 2007	AMORIM – 2003	KOUSES E POSNER – 1987
1º	Permitir que os outros ajam	Permitir que os outros ajam	Permitir que os outros ajam
2º	Apontar o caminho	Apontar o caminho	Desafiar o estabelecido
3º	Encorajar o coração	Encorajar o coração	Apontar o caminho
4º	Desafiar o estabelecido	Inspirar visão compartilhada	Encorajar o coração
5º	Inspirar visão compartilhada	Desafiar o estabelecido	Inspirar visão compartilhada

Quadro 1 – Comparativo das práticas de liderança nas três pesquisas

## 5 – Conclusões do Estudo

Ao longo do tempo, percebe-se que a visão teórica sobre o processo de liderança foi partindo do nível individual para o coletivo. As primeiras teorias identificavam a liderança como fator pessoal, acreditando-se ser possível identificar líderes, apenas por suas características de personalidade. Com o passar do tempo, passou-se a perceber a importância dos liderados, da estrutura, da cultura organizacional, e do ambiente, no processo de liderança. Acredita-se que a percepção da interação dessas variáveis, possibilitou um melhor entendimento da qualidade das relações interpessoais nas empresas, e conseqüentemente, nos resultados por elas alcançados.

A liderança pode estar presente nos mais variados momentos da empresa, bem como, em todos os ambientes onde há relações entre pessoas. Pode-se afirmar que, a maioria das pessoas, de alguma forma, já experimentou seu “lado” líder, seja no trabalho, na família ou mesmo em momentos de lazer e descontração com os amigos.

Isso possibilita entender a necessidade de conhecer melhor o tema liderança nas organizações, pois ela pode ser instalada como uma conseqüência de uma relação grupal. A liderança é um comportamento aprendido e que pode ser desenvolvido, mediante a experiência, já apregoava Peter Drucker na década de oitenta. Concorde-se com os que defendem que, a liderança é um conjunto de competências, que inclui conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes, do líder e dos liderados. E toda que competência pode ser

fortalecida e aperfeiçoada, se houver a motivação e o desejo apropriados, juntamente com a ação organizacional.

Atualmente, as organizações estão se voltando mais para as questões de qualidade nas relações humanas. Percebe-se que investir na qualidade dos relacionamentos interpessoais é um fator que possibilita a melhoria da produtividade e resultados. Com isso, acredita-se que está havendo mais investimentos na formação de líderes, que participam de forma dinâmica no funcionamento da equipe, incentivando a colaboração entre os membros e também, nas várias esferas da organização, em busca de objetivos comuns.

Observa-se que ao abrir espaço para o diálogo, quando se compartilha informações e estimula o auto-desenvolvimento, o líder forma uma equipe que atua de maneira mais ativa, facilitando a troca de informações e o crescimento mútuo, que vai se “sentindo” cada vez mais responsável pelos resultados.

A característica de liderança predominante no grupo estudado foi *Permitir que os outros ajam*, ou seja, há grande preocupação com o outro, possibilitando o compartilhamento de informações e poder, além do estímulo à colaboração e ao respeito. Pode-se considerar ainda que, isto facilita o trabalho em equipe e conseqüentemente a mobilização em busca de bons resultados. Seguida da preocupação com o compromisso de dar o exemplo e buscar resultados, com o conhecimento das contribuições de cada membro da equipe e valorizar a participação nos resultados. Isto reflete uma visão de médio e longo prazo no processo de relações e inter-relações entre líder e liderados.

A complexidade do fenômeno da liderança leva a refletir que mais e mais estudos devem ser desenvolvidos, buscando não um único modelo de avaliação, ou definição de um único perfil de liderança, mas construir indicativos que facilitem o estabelecimento do processo de liderança, por gestores e não gestores, uma vez que a combinação de estratégias e ações coletivas irão influenciar significativamente os resultados organizacionais.

Analisar o processo de liderança através de determinadas práticas e comportamentos, pode favorecer ao desenvolvimento de competências que facilitem a gestão organizacional, construindo resultados positivos, tanto para a organização, como para os seus membros.

O estudo nos leva a corroborar com os que afirmam que a liderança é um fenômeno muito próximo da gestão, mas não exclusivo dos gestores. Sendo então preocupação de todos que busquem desenvolver-se na “magia” de comandar atos e fatos, que gerem resultados pessoais e organizacionais.

## 6 - Referências Bibliográficas

AMORIM, T.N.G.F. *Eu Líder: construindo o sucesso corporativo*. Com colaboração de Tiziana Jorda Severi Freitas, Américo Nobre Amorim e Pietro Severi. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

AMORIM, T. N. G. F., FREITAS, T. S. Terninho e gravata... opção ou obrigação para as executivas? In: XXIV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, São Paulo, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003

ARNOLD, W. W.; PLAS, Jeanne M. Liderança orientada para as pessoas. In: HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996. p.145-152.

AVOLIO, B.J.; BASS, B.B. Transformational Leadership, Charisma and Beyond. In: ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9ª edição. São Paulo. Prentice Hall, 2002.

BENNIS, W. *A Invenção de uma vida – Reflexões sobre liderança e mudança*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. Uma força irresistível. In: *HSM Management*, São Paulo, nº 26, p. 66-72, maio-junho 2001.

BERGAMINI, C.W. *Liderança; Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BORSTEIN; SMITH. Criando organizações com muitos líderes. In: HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996. p.56-64.

CABRAL, P. M. F.; ROCHA, C. B. J. da; SEMINOTTI, N. Como os Gestores se Apropriam da Emoção no Desenvolvimento de suas Competências de Liderança. In: XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

Caixa Econômica Federal. Recife, 2006. Disponível em <http://www.caixa.gov.br> Acesso em 20 de junho de 2007.

COVEY, S.R. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, p. 159-168, 1996.

FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes. In: XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

GOLDSMITH, Marshall; FULMER, Robert; GIBBS, Phillip. Incubadoras de líderes. In: *HSM Management*. São Paulo, n.26, p.80-85, maio-junho 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer – São Paulo: EPU, 1986.

HOLLANDER, E.P. Leadership Dynamics – A practical guide to effective relationships, In: BERGAMINI, C.W. *Liderança, Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. *Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. 2ª edição. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. Sete lições para guiar a viagem para o futuro. In: HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, p. 117-127, 1996.

KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. *O Desafio da Liderança*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KUCZMARSKI, S.S; KUCZMARSKI T.D. *Liderança Baseada Em Valores*. Coordenação da tradução Claudeney Fulmann; tradução de Neyd Siqueira- São Paulo: Educator, 1999.

MATOS, F.G. *Gerência Participativa-como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército. 1980.

MELO, J.F.B. e LUCENA, E.A. O Que os Gerentes de Agências Bancárias Aprendem? In: XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

- MON, S. Estimular o Talento. In: *HSM Management*. São Paulo, n.26, p.74-78, maio-junho 2001.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9ª edição. Tradução técnica de Reinaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROESCH, S. M.A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração – Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2005.
- SENGE, P. Repensando a Liderança. In: *Executive Excellence*, nº 4, p. 18 e 19; 2007.
- SILVA, W.; LAROS, J. A. MOURÃO, L. Como atuam os gerentes?: o desenvolvimento de uma medida. In: XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007
- ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. *Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YUKL, G. *Leadership in organizations*. 6 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. 542 p.
- YUKL, G.; LEPSINGER, R. Why integrating leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*. Lincoln, Nebraska, v. 34, n. 4, p.361-375, 2005