

Líderes e Liderados: uma Relação com Base no Gerenciamento de *Stakeholders*

Autoria: Mauricio Henrique Benedetti, Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Silvio Popadiuk

Resumo

Este artigo estuda os líderes diante dos interesses dos liderados, com a finalidade de compreender a importância em gerenciar as relações entre a organização e grupos que podem cooperar ou prejudicar o desempenho organizacional. Utilizou-se como recorte metodológico o enfoque dado a um grupo de *stakeholders* da organização: os empregados, na condição de liderados. Neste contexto, buscou-se analisar o comportamento dos líderes que proporcionam condições aos liderados alcançarem os seus interesses. Realizou-se uma pesquisa descritiva, quantitativa, com criação de um instrumento específico, aplicado a uma amostra de 198 gerentes ou supervisores de empresas de grande porte da região metropolitana de São Paulo. Os resultados identificaram os atributos e habilidades dos líderes, os comportamentos que afetam a confiança dos liderados e como os líderes atendem os diferentes interesses dos liderados. Identificou-se que os líderes usam uma dinâmica composta por seis domínios para o exercício da liderança, obtidos a partir da análise fatorial: firmeza na defesa de idéias, opções de recompensas, novas experiências e desafios, autonomia no trabalho baseada na confiança, referência para os liderados e vida pessoal do funcionário.

Introdução

O atual nível de competição global conduz, não apenas a uma concorrência acirrada por maiores participações de mercado, mas à necessidade primordial de gestores altamente qualificados, promotores de mudanças e transformações, que não são meras adaptações e ajustamentos na forma vigente de atuar das organizações.

Mudanças organizacionais acontecem sob a égide de líderes. Liderança e mudança constituem-se em duas faces de um mesmo processo. Pois, líderes criam uma visão estimulante de futuro, em direção a um estado superior de desempenho. Conseguem inspirar pessoas e alinhar as demandas provenientes dos diferentes atores sociais. Líderes são pessoas dotadas de um conjunto de conhecimentos, habilidades, valores e outros atributos. No entanto, liderar, vai além dessa mistura de características. Líderes aplicam-nas para agregar valor à organização, por meio de resultados que satisfaçam os seus *stakeholders*. Ou seja, clientes, fornecedores, acionistas, proprietários e empregados, apresentam diferentes interesses que necessitam ser atendidos. Ulrich et al. (2000) defendem a necessidade de equilibrar os resultados para os *stakeholders*, como papel primordial do líder.

A base utilizada neste artigo reside na consideração dos interesses dos *stakeholders*, com um recorte metodológico no enfoque dado aos funcionários e os seus interesses.

Pessoas na organização apresentam múltiplos interesses. Foram considerados três domínios de interesse do empregado, tal como pontuado por Morgan (1996): interesses relativos ao cargo, à carreira e externos à organização.

Assim sendo, o objetivo deste artigo foi analisar o comportamento dos líderes que proporcionam condições dos liderados alcançarem seus interesses. Como objetivos específicos, buscou-se: a) identificar os atributos dos líderes e suas habilidades para o exercício da liderança; b) levantar os comportamentos dos líderes que afetam a confiança dos liderados; c) identificar os comportamentos dos líderes que proporcionam condições aos liderados alcançarem seus interesses.

Fundamentação Teórica

Liderança: conceitos e processos

Os estudos sobre liderança abordam diferentes dimensões. Muitos enfatizam os atributos e papéis do líder (KETS DE VRIES, 1997; ULRICH et al., 2000); outros focalizam o processo envolvido entre líderes e liderado (BURNS, 1978; KOTTER, 1992; COVEY, 1996;), além daqueles que ressaltam o ambiente e o momento (BENNIS e NANUS, 1988; CHUNG e GIBBONS, 1997).

Tichy e Cohen (1999, p.46) definem liderança como “a capacidade de realizar coisas por meio de outras pessoas, transformando a estrutura mental delas e energizando-as para a ação”. Para estes autores, assim como Burns (1978), os seguidores assumem as idéias e valores por vontade própria e não mediante a coerção ou manipulação maquiavélica. Burns afirma que a liderança não é um jogo de disputa de forças, mas a força do relacionamento entre líderes e liderados, com seus diferentes níveis de necessidades, motivação e energia.

A liderança envolve um processo (KOTTER, 1992; COVEY, 1996) pelo qual se cria uma visão do futuro (KOTTER, 1992) em busca de oportunidades potenciais (BENNIS e NANUS, 1988; CHUNG E GIBBONS, 1997) dentro de um ambiente que possibilite às pessoas realizarem suas experiências (KETS DE VRIES, 1997). Neste processo são considerados interesses de longo prazo (KOTTER, 1992; COVEY, 1996) e as pessoas são levadas a alcançar objetivos comuns (BENNIS, 1996). Ocorre, portanto, um processo de influência social entre todos os membros de um grupo, sejam eles líderes ou liderados (HUGHES et al., 1993). Bennis e Nannus (1988), em pesquisa realizada com 90 líderes, identificaram o que chamaram de “cerne do comportamento de liderança”, consolidado num processo formado por quatro estratégias: (1) Atenção através da visão; (2) Significado através da comunicação; (3) Confiança através do posicionamento; e, (4) O posicionamento do eu através da autoconsideração positiva.

Kouzes e Posner (1997) em pesquisa realizada com líderes, com base no LPI (*Leadership Practices Inventory*), instrumento desenvolvido por eles, identificaram um processo dinâmico de liderança, composto por cinco regras que permitem os líderes fazer coisas extraordinárias: (1) Desafiar o estabelecido; (2) Inspirar uma visão compartilhada; (3) Permitir que os outros ajam; (4) Apontar o caminho; e, (5) Encorajar o coração.

Kotter (2000) identificou três grandes atividades que compõem o processo de liderança: (1) Estabelecimento de uma visão; (2) Alinhamento das pessoas em torno da nova direção; e, (3) Motivação e inspiração de pessoas na direção correta.

Ao visualizar o longo prazo, Bennis e Nanus (1988) enfatizam a importância da continuidade no processo de liderança, e para isso as organizações necessitam de líderes emergentes de situações novas e complexas a fim de manterem seus seguidores em constante movimento.

Burns (1978) apresenta dois caminhos na interação do relacionamento entre líderes e liderados: a liderança transacional e a transformacional. Na primeira ocorre uma relação de troca, que pode incluir valores econômicos, políticos ou psicológicos. É um processo de barganha de coisas de valor entre líder e liderado, ou seja, um processo de oferecimento de recompensas, e uma monitoração e intervenção do líder em problemas na rotina organizacional (BASS e AVOLIO, 1993). Neste tipo de liderança, o líder enfatiza as normas e a correção de desvios aos padrões estabelecidos (MASI e COOKE, 2000).

Por outro lado, na liderança transformacional, Burns (1978) traz a idéia de que líderes e liderados seguem os mesmos caminhos, unidos por propósitos comuns. Bass (1985) conceitua a liderança transformacional como um processo pelo qual há uma mudança no estado de ser, isto é, os liderados são transformados, modificados. Desta maneira, possibilita-se um alto nível de integração e interdependência, requisito necessário em ambientes

competitivos encontrados na atualidade (AVOLIO et al., 1999). Cria-se um ambiente em que a visão encoraja as pessoas assumirem riscos em busca de inovações (CHUNG e GIBBONS, 1997).

O líder transformacional, como apontam Bass e Avolio (1993), possui estímulo intelectual e inspiração, considera os liderados individualmente e influencia-os por meio de seus ideais e carisma. O líder que tem um carisma elevado sacrifica-se pelos demais, prioriza os interesses do grupo, mantém a calma em situações difíceis, mostra competência e conquista a confiança e credibilidade dos demais. O potencial intelectual do líder leva-o a questionar situações problemáticas com novas alternativas de soluções (BASS e AVOLIO, 1993).

Líder: atributos e habilidades

Os atributos identificados para alguém ser líder, podem ser categorizados em “como os líderes são (valores, motivos, traços pessoais, caráter); o que os líderes sabem (habilidades, capacidades); e o que os líderes fazem (comportamentos, hábitos, estilos, competências)” (ULRICH et al., 2000, p.20).

Características do líder como a consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura às experiências, conhecimento de tarefas relevantes e estabilidade emocional, são apontadas por Kets de Vries (1997) como comuns dentre os estudos sobre líderes. Outras características são acrescentadas por este autor como interesse pelo futuro e longo prazo, insatisfação com o *status quo* e valores essenciais.

Kotter (1992) afirma que o líder traz, desde seu nascimento, alguns atributos tais como uma certa capacidade interpessoal e mental básica, certas habilidades intelectuais e um pouco da energia. Porém, outros se originam e são desenvolvidos desde a primeira infância até as experiências profissionais. Segundo Avolio (1999), este processo começa na infância com a influência dos pais e estende-se à fase adulta, quando o indivíduo pode adquirir algumas habilidades importantes como visualizar obstáculos, definir metas importantes e mostrar-se responsável por elas e treinar gradualmente. A visão, essencial ao líder, constrói-se pelo resultado do trabalho, por um longo período, suplantado em grandes quantidades de informações (KOTTER, 1992). O líder inspira confiança em seus liderados por meio de sua visão de futuro (BENNIS e NANUS, 1988).

A visão do líder leva as pessoas a pensar e desafiar as realidades baseadas no passado, sugerindo novos rumos e visões. A paciência e coragem do líder sustentam o surgimento de novas idéias entre os empregados (BENNIS e NANUS, 1988).

Para Bennis e Nanus (1988), os atributos dos líderes incluem a responsabilidade de adaptar as práticas organizacionais diante de mudanças ambientais, conduzir as mudanças organizacionais, delegar poder aos empregados e quebrar barreiras que fortalecem a resistência à mudança.

Em um estudo mais recente, Bennis (1996) enfatiza a necessidade de o líder se autoconhecer e se auto-inventar, processos que duram toda a vida e fundamentais para que haja o aprendizado. De maneira semelhante, Cronin (1995) ressalta que a partir do autodiagnóstico o líder pode identificar seus potenciais e deficiências para colocar em prática suas características naturais no exercício da liderança. Entretanto, por vezes, é necessário abandonar aquilo que se sabe para aprender o novo, gerando um processo de reinvenção de si mesmo (BENNIS, 1996).

A habilidade do líder em lidar com as mudanças e mudar a si próprio (BENNIS, 1996), aumenta diante das constantes e abruptas transformações tecnológicas (KOTTER, 1999). São necessários líderes que estejam preparados aos fortes ataques da concorrência, saibam aproveitar novas oportunidades globais e ajam prontamente diante de descontinuidades tecnológicas.

Um líder ativo e participante das mudanças não é alguém que apenas dá ordens, mas aquele que oferece os motivos capazes de levarem seus liderados desejarem e partirem para a ação (BRENT, 1994). Buscar o novo exige diferentes habilidades dos funcionários para que eles sejam capazes de inovar os processos e consigam obter resultados superiores. A responsabilidade é compartilhada, onde os líderes não abandonam o processo de mudança e todos são estimulados a experimentarem algo novo sem temer o fracasso (KATZENBACK, 1996; KANTER, 2000). Os líderes voltados para a mudança sabem que há muitas soluções para um problema, as quais podem aflorar a partir de diferentes óticas de observação e que alguém terá uma solução inovadora (KANTER, 2000).

O comportamento do líder: a ótica do liderado

Os líderes são ativos durante os processos de mudança, o que indica ação e não apenas discursos ou ordens por parte de quem está no comando. Ações que são observadas e avaliadas pelos que são comandados. Levinson (1976) sustenta que mesmo os funcionários em níveis inferiores da estrutura organizacional, freqüentemente fazem avaliações, ainda que indiretamente, de seus superiores hierárquicos, baseados na observação do comportamento.

Para Wilhelm (1996), os líderes devem preocupar-se em apresentar comportamentos que estejam de acordo com o que esperam seus seguidores. O autor afirma que os funcionários possuem exigências de si mesmos em relação à conduta e esperam que seus líderes tenham uma conduta ética. Líderes que sejam previsíveis e comportam-se coerentemente na visão dos empregados são preferidos, e seguidos com maior facilidade, aos que são imprevisíveis.

Entre empregados e organização há um contrato psicológico, firmado entre líder e liderados, o qual envolve expectativas de comportamento de ambos os lados (CARLSON e PERREWE, 1995). A frustração de tais expectativas, ou seja, a quebra do contrato psicológico, pode levar a comportamentos indesejados. Determinados comportamentos do líder, como desprezo, insulto aos subordinados, agressividade, ameaças, ambigüidade, falta de comunicação e conduta antiética, por exemplo, podem criar um ambiente de medo e desconfiança na organização (GEORGIADIS e MACDONELL, 1998). Para Conger (1998), os gerentes devem abandonar técnicas que visam a autoridade e o controle dos funcionários a fim de desenvolverem processos de convencimento, por meio da confiança e credibilidade.

Líderes que desejam promover um relacionamento de confiança com os empregados, necessitam, juntamente com suas habilidades de liderança, possuírem características particulares que incluem integridade e um comportamento ético (CARLSON e PERREWE, 1995), caráter pessoal, que é comunicado através de suas ações (ULRICH et al., 2000), ser competente, ter credibilidade, estar aberto ao diálogo, acreditar nas pessoas que estão sob seu comando (ROGERS, 1995b), cumprir suas promessas (CARLSON e PERREWE, 1995) e mostrar persistência e tenacidade (BENNIS e NANUS, 1988).

Empregados que confiam em seus líderes respondem melhor e mais prontamente a suas solicitações para atingir as metas da organização (CONGER, 1998; ROGERS, 1995a). Em um ambiente de confiança, o líder promove o respeito, o bem-estar, a sinceridade e o comprometimento dos liderados (ROGERS, 1995a; DESSLER, 1996).

Conseguir o comprometimento dos empregados implica em dar atenção às emoções destas pessoas, ao modo como elas se relacionam e à visão que elas têm da organização (ULRICH, 1998). Ulrich afirma que muitos gerentes deixam que os funcionários se desanimem e se estressem com a organização ao sentirem que a demanda de trabalho é cada vez maior, enquanto os recursos e condições para suprir este aumento de demanda não crescem na mesma proporção.

Para diminuir o desânimo e o estresse dos funcionários e, conseqüentemente, torná-los mais comprometidos, o líder precisa equilibrar a demanda de trabalho e os recursos para a sua

execução (ULRICH, 1998). A fim de chegar a este equilíbrio, o autor indica que o líder pode reduzir a demanda, aumentar os recursos e/ou transformar as demandas em recursos.

O comprometimento aumenta entre os empregados que vêem em seu líder alguém participante e ativo em busca de um envolvimento geral, compartilhando sua visão, fomentando o consenso, apoiando o desenvolvimento de habilidades e competências e remodelando estruturas e sistemas formais (NEUBERT e CADY, 2001).

O líder e os *stakeholders*

Neste artigo, como o recorte metodológico enfoca os empregados, na posição de liderados, como um dos *stakeholders* da organização, abre-se espaço para uma breve abordagem sobre *stakeholders*.

Em uma visão tradicional, a organização tinha como principal função a de maximizar o retorno dos investimentos aos proprietários do negócio, que são os *shareholders* (GIBSON, 2000). Identifica-se como *stakeholder* qualquer grupo ou indivíduo que tenha algum envolvimento com a empresa e pode afetar ou ser afetado na obtenção das metas da empresa. Com o surgimento da teoria dos *stakeholders*, passou-se a dar atenção aos interesses de outros grupos de pessoas, que não fossem apenas os acionistas ou proprietários da empresa (GIBSON, 2000). A organização tem obrigações tanto para ela mesma, quanto para os *shareholders* e os demais *stakeholders* (ARGANDOÑA, 1998; GIBSON, 2000).

Ulrich et al. (2000) sugerem que o líder dentro da organização deve procurar agir de maneira a buscar um equilíbrio para quatro *stakeholders*: empregados, organização, clientes e investidores. Um equilíbrio que pode ser ameaçado diante da diversidade de interesses – uma realidade que não pode ser ignorada. Para atingir-se objetivos de longo prazo, Kanter (1998) afirma que além de uma visão convergente para a mesma direção e movimentar-se rumo a esta visão, é preciso também entrelaçar os interesses, de maneira que pessoas e instituição compartilhem seus destinos e desejem um auxílio mútuo.

Os interesses assumem papel importante na própria sobrevivência da organização. O interesse é a referência que orienta o indivíduo (MATTIAZI, 1974) a movimentar-se e executar determinadas atividades que o levem a algo que ele identifica no ambiente para satisfazer suas necessidades, ou então evitá-las e afastar-se em outra direção se perceber que tais atividades não o levarão ao que deseja naquele momento (STRONG Jr., 1938; MATTIAZI, 1974; MINICUCCI, 1989; MORGAN, 1996). Interesses pessoais podem divergir de interesses coletivos (MINICUCCI, 1989; MORGAN, 1996) e a administração de possíveis conflitos de interesses é fundamental para que as operações sejam realizadas a fim de que a organização prospere e as pessoas se realizem (TIFFIN e McCORMICK, 1975; MINICUCCI, 1989; MORGAN, 1996).

Morgan (1996) categoriza os interesses em três domínios interligados. São eles: os interesses relativos ao cargo, em que a pessoa desempenha seu trabalho dentro da organização; os interesses relativos à carreira, que englobam as expectativas e aspirações da pessoa para o seu futuro profissional; e, finalmente, os interesses externos à organização, relativos à vida pessoal, caracterizados pelas crenças, valores, preferências e atitudes, ou seja características particulares que a pessoa leva consigo para o ambiente organizacional.

Considerando o aspecto político, Morgan (1996) vê as organizações como “redes de pessoas independentes com interesses divergentes que se juntam em função da oportunidade” (p. 158). Para o autor, a subsistência da vida organizacional depende da ação de um comando para que haja a construção de coalizões que visem a cooperação dos indivíduos em relação aos assuntos conflitantes para que não ocorra uma fragmentação da organização.

Procedimentos Metodológicos

Tipo de pesquisa

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, tendo-se utilizado o método quantitativo com aporte qualitativo para a elaboração do instrumento de coleta de dados, que foram tratados com estatística descritiva e análise fatorial.

Público-alvo e amostra

O público-alvo foi constituído por uma amostra selecionada por conveniência, portanto, não probabilística, de 198 gestores, de diferentes áreas da empresa. O processo de seleção das empresas, foi direcionado pelos seguintes critérios: a) empresas de grande porte (acima de 500 empregados, de acordo com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo); b) localizadas na região metropolitana de São Paulo; c) que possuísem pelo menos dois escalões de comando: diretores/gerentes gerais e gerentes de nível médio/supervisores. Este último critério foi adotado, tendo em vista que optou-se por buscar respostas do “liderado” (gerentes de nível médio ou supervisores) acerca do comportamento de seu respectivo líder (diretores ou gerentes gerais). Cabe mencionar que ter o liderado como respondente foi essencial, na medida em que o foco da pesquisa reside no comportamento do líder, e caso este fosse o respondente poderia idealizar seu papel, pontuando-se nos extremos positivos da escala, como se pôde conferir no pré-teste realizado.

Instrumento de coleta de dados

Inicialmente realizou-se uma pesquisa piloto, de natureza exploratória, com a finalidade de compreender e refinar certos conceitos teóricos sobre liderança, num contexto organizacional mais próximo à realidade da pesquisa, já que a literatura em liderança é majoritariamente americana. Foram realizadas cinco entrevistas, utilizando-se um roteiro estruturado, cujos itens focados foram:

- Características necessárias para que uma pessoa seja líder;
- Situações em que o líder deve tratar o liderado com justiça/injustiça;
- Administração da mutabilidade de interesses dos liderados;
- Criação de condições para atender à mutabilidade dos interesses do liderados;
- Fatores pertinentes ao crescimento do liderado quanto à sua carreira;
- Identificação de fatores que levam o liderado a confiar no líder.

As entrevistas foram transcritas literalmente. Os dados foram analisados segundo uma “análise de conteúdo categórica” (BARDIN, 1977). As categorias de análise geradas, bem como o referencial teórico pesquisado, constituíram-se em fontes primordiais para a criação de um questionário. Este foi composto por variáveis de caracterização (idade, sexo, grau de instrução, estado civil, atividades fora da empresa, tempo na função e número de subordinados) e itens (assertivas) abordando os atributos/ habilidades do líder, confiança dos liderados e orientação do líder aos interesses dos funcionários, segundo a percepção dos liderados. Foi utilizada uma escala de seis pontos de tipo Likert.

O instrumento foi submetido a um pré-teste, realizado com 25 respondentes (com o perfil do público-alvo definido), buscando analisar a adequação do vocabulário, a clareza do significado das assertivas e o *layout* do questionário. O pré-teste permitiu o aprimoramento da linguagem e da lógica de vários itens, levando a eliminação de outros, finalizando com 37 itens.

Para autopreencher o questionário, os respondentes precisavam se posicionar como liderados. A instrução presente no questionário era: *você deve refletir a respeito dos comportamentos apresentados pelo seu líder e como você, na posição de liderado, o observa.*

Cabe mencionar que, tendo em vista os objetivos da pesquisa, os itens do questionário foram deliberadamente elaborados para captar comportamentos.

Coleta dos dados

Foram entregues pessoalmente ou pelo correio eletrônico 1050 questionários, retornando 202 (19,2%). Destes, apenas quatro foram descartados, devido a problemas de preenchimento, resultando numa amostra final de 198 respondentes.

TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Perfil do respondente

Dos 198 respondentes, 61,6% tinham entre 26 e 40 anos de idade; 69,2% eram do sexo masculino; 54,0% eram graduados e 30,3% pós-graduados; 67,2% eram casados; 40,9% não tinham filhos, enquanto 43,9% tinham um ou dois filhos. Como principal atividade fora da empresa onde trabalhavam, 26,3% dos respondentes ocupavam seu tempo disponível com estudos, 38,4% costumavam passear com a família e 11,1% permaneciam em casa. Eram 34,3% ocupando a função há menos de dois anos, enquanto 38,4% já o faziam há mais de cinco anos. 59,1% dos respondentes tinham sob seu comando até dez subordinados, 22,2% lideravam entre 10 a 25 subordinados e 18,7% lideravam mais de 25 subordinados.

Tratamento dos dados

Os dados foram tratados utilizando uma estatística descritiva simples e análise fatorial. Para a realização da análise descritiva, os dados obtidos originalmente em uma escala de seis pontos, foram agrupados em três categorias, segundo os critérios a seguir:

Forte discordância (FD) ➤ discordo totalmente + discordo muito.

Sem posicionamento definido (SPD) ➤ discordo pouco + concordo pouco.

Forte concordância (FC) ➤ concordo muito + concordo totalmente.

FD, SPD e FC e CF (carga fatorial) serão as legendas utilizadas nas tabelas de 2 a 7.

Análise fatorial

Com a finalidade de identificar fatores subjacentes ao comportamento de liderança aplicou-se uma análise fatorial nos 37 itens pesquisados.

O teste de esfericidade de Bartlett resultou um valor de “quiquadrado” aproximado de 4.276,7, significando que a matriz de correlação entre os itens não era do tipo identidade e, portanto, supondo a distribuição como multinormal, tornou possível a aplicação dessa técnica de análise (HAIR et al., 1998).

O valor obtido para o KMO, que reflete a força da relação entre os itens, mediante o cálculo de um índice entre as magnitudes dos coeficientes de correlação observados e a magnitude dos coeficientes de correlação parciais, foi de 0,932, revelando que a amostra estava adequada para as análises.

Os valores obtidos para os MSA's – *measure sampling adequacy* - que identificam a adequação de cada item ao modelo de análise fatorial, resultantes da matriz *anti-image* foram superiores a 0,70, com exceção de um dos itens, cujo valor foi igual a 0,468. Como este valor estava distante dos demais e abaixo de 0,5, optou-se por fazer nova análise fatorial excluindo-se este item. Com isto, obteve-se na diagonal principal da matriz *anti-image* valores superiores a 0,720. A partir desta nova situação, uma nova análise fatorial, agora com 36 itens, foi realizada, optando-se pela rotação ortogonal pelo método *varimax*. O novo valor do KMO resultou em 0,939 e o teste de Bartlett revelou-se significativo ao nível de 1%.

Utilizando-se o critério de Kaiser, que considera os valores de *eigenvalue* superiores a 1,0 (PEREIRA, 2001), seis fatores foram gerados, explicando 61,46% da variância total, com as devidas denominações decorrentes da interpretação de cada um deles (Tabela 1).

Para uma avaliação da pertinência dos itens dentro do mesmo fator, buscando-se identificar se eles estavam mensurando o mesmo conceito, portanto, revelando a sua confiabilidade, foram calculados os Alfas de Cronbach para os seis fatores, cujos resultados também estão na Tabela 1. Verificou-se que os cinco primeiros fatores tiveram coeficientes Alfas dentro dos limites especificados por Hair et al. (1998), indicando uma alta consistência interna. No sexto fator obteve-se um valor de Alfa mais baixo, de 0,584. Porém, uma análise qualitativa cuidadosa dos três itens componentes do fator, revelou que havia consistência entre eles e, portanto, poderia ser considerado como bloco único. Esta análise permite concluir que o instrumento apresenta um mínimo de confiabilidade.

Tabela 1 – Fatores, Variância explicada, *eigenvalue* e Alfa de Cronbach

| Fator | Nome do fator | Variância explicada (%) | Variância acumulada (%) | <i>Eigenvalue</i> | Alfa de Cronbach |
|-------|--------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Firmeza na defesa de idéias | 13,32 | 13,31 | 15,099 | 0,895 |
| 2 | Opções de recompensa | 11,57 | 24,89 | 1,811 | 0,845 |
| 3 | Novas experiências e desafios | 10,73 | 35,62 | 1,581 | 0,826 |
| 4 | Autonomia no trabalho baseada na confiança | 10,32 | 45,94 | 1,358 | 0,847 |
| 5 | Referência para os liderados | 10,25 | 56,19 | 1,213 | 0,838 |
| 6 | Vida pessoal do funcionário | 5,27 | 61,46 | 1,063 | 0,584 |

No Fator 1 (Tabela 2), nomeado de “*firmeza na defesa de idéias*”, observaram-se dois grupos de itens acerca do comportamento dos líderes, por meio dos pensamentos subjacentes dos liderados.

Tabela 2 – Fator 1: Firmeza na defesa de idéias

| Itens | CF | FD | SPD | FC |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|
| 9 - Defende suas idéias com firmeza | 0,672 | 3,5 | 20,7 | 75,8 |
| 28 - Demonstra ter conhecimento do negócio com que trabalha | 0,639 | 4,0 | 17,2 | 78,8 |
| 22 - Incentiva a busca pela melhoria contínua | 0,632 | 3,0 | 30,3 | 66,7 |
| 15 - Tem visão de futuro | 0,623 | 8,6 | 28,3 | 63,1 |
| 23 - Não desiste facilmente | 0,592 | 1,0 | 15,2 | 83,8 |
| 20 - Fornece os recursos que necessito para executar minhas tarefas | 0,500 | 11,1 | 41,4 | 47,5 |
| 25 - Cria oportunidades para promover os que mais se destacam | 0,498 | 16,2 | 34,3 | 49,5 |
| 24 - Encaminha funcionários para oportunidades em que possam utilizar novas habilidades adquiridas. | 0,459 | 14,1 | 36,4 | 49,5 |
| 31 - Mantém diálogo franco e aberto com os funcionários | 0,411 | 7,1 | 29,8 | 63,1 |

O primeiro grupo revela a caracterização de atributos de Ulrich et al. (2000), ou seja: “como os líderes são” (itens 9 e 23), “o que os líderes fazem” (item 22) e “o que os líderes sabem” (itens 28 e 15). Como são os itens com as maiores cargas fatoriais, isto implica em dizer que são os que melhor explicam o fator. Existe uma idéia de um líder com visão de futuro, firme e tenaz na defesa de suas idéias, as quais se baseiam no seu conhecimento de negócio. Em prol da realização da visão promove uma busca contínua pela melhoria. Ao revelar estes atributos, este grupo confirma o que a literatura aponta como cerne do processo de liderança.

O segundo grupo, embora composto por itens com cargas fatoriais mais baixas, apontou um líder preocupado em oferecer condições que favoreçam os liderados a alcançarem os resultados, em termos de recursos necessários para a realização das tarefas. Oferece oportunidades para que os empregados utilizem suas habilidades, valoriza aqueles que se destacam e promove um ambiente de abertura e franqueza com os empregados.

Os dois grupos de itens sobre o comportamento do líder revelaram o caminho para uma liderança eficaz, defendida por Ulrich et al. (2000): um líder que reúne um conjunto específico de atributos, expressando-os em comportamentos catalisadores de resultados aos diferentes *stakeholders* da organização, no caso desta pesquisa, o empregado.

Uma outra perspectiva de análise baseou-se na frequência relativa das respostas a cada um dos itens. O foco da análise, portanto, é diferente da fatorial, pois considera-se a intensidade de discordância/concordância dos respondentes aos itens de forma independente, sem interação entre as mesmas.

Por esta análise, observou-se que os liderados concordam fortemente com a presença dos atributos em seus líderes, especialmente o conhecimento que os mesmos detêm do negócio e seu caráter de tenacidade, comportamentos estes ressaltados por Rogers (1995b) e Carlson e Perrewé (1995) para que o líder obtenha a confiança de seus liderados. Por outro lado, como se pode constatar na Tabela 2, o nível de forte concordância apresentou-se sensivelmente inferior para aqueles itens que dizem respeito ao comportamento do líder voltado a criar condições facilitadoras para que seus liderados alcancem os resultados necessários.

Disto denota-se que algumas práticas destinadas a equilibrar demanda de trabalho e recursos para os liderados (ULRICH, 1998) ainda necessitam de maior atenção por parte dos líderes. Entretanto, o comportamento de abertura e franqueza na comunicação utilizada pelo líder (item 31) foi notadamente bem avaliado. Isto pode ser devido ao fato deste item ter elementos que também podem ser considerados na construção do ambiente de confiança (ROGERS, 1995b; DESSLER, 1996) visto na análise do primeiro grupo do fator.

O Fator 2 foi denominado como “*opções de recompensa*”. Os itens que compõem o fator (Tabela 3) expressam elementos que envolvem recompensa - em sentido extrínseco e intrínseco - e qualidade de vida no trabalho. Este fator revelou, segundo pensamentos subjacentes dos liderados, a preocupação de um líder que oferece escolhas de recompensa, ao estimular atividades voluntárias dentro do horário de trabalho, ao demonstrar atenção com o equilíbrio entre volume de trabalho e tempo para realizá-lo e ao apoiar programas que visem a melhoria de qualidade de vida no trabalho.

Tabela 3 – Fator 2: Opções de recompensa

| Itens | CF | FD | SPD | FC |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|
| 26 - Oferece opções para que o funcionário escolha qual recompensa irá receber | 0,707 | 46,5 | 41,4 | 12,1 |
| 16 - Estimula os funcionários a desenvolverem atividades voluntárias, mesmo que ocupem uma fração do tempo de trabalho | 0,618 | 38,4 | 38,4 | 23,2 |
| 21 - Demonstra preocupação em equilibrar minhas atividades com o tempo que tenho para realizá-las | 0,600 | 19,2 | 43,9 | 36,9 |
| 14 - Recompensa os funcionários com justiça | 0,573 | 12,6 | 38,4 | 49,0 |
| 13 - Apazigua conflitos internos | 0,461 | 9,6 | 33,8 | 56,6 |
| 34 - Apóia programas de qualidade de vida no trabalho | 0,453 | 19,2 | 39,4 | 41,4 |
| 33 - Avalia o desempenho dos funcionários periodicamente | 0,420 | 14,6 | 37,9 | 47,5 |

Este grupo de itens revela uma dimensão subjacente ao pensamento que se complementa com ações pertinentes a uma recompensa justa, tendo em mente uma avaliação de desempenho e comportamentos voltados para atenuar conflitos. Também indica um líder apoiador de programas de qualidade de vida no trabalho. O caráter de recompensa intrínseca, para os liderados, que pode haver nestes itens requer do líder o saber lidar com a natureza idiossincrática dos liderados. Tais comportamentos dos líderes podem favorecer o comprometimento dos liderados (DESSLER, 1996), à medida que estes se sentem mais valorizados. Além disso, a idéia de equilíbrio entre demandas e recursos, subjacente a esta dimensão, contribui para o bem-estar do funcionário (McNEESE-SMITH, 1996; ULRICH, 1998; STUM, 1999).

Como os liderados avaliam seus líderes neste fator? A análise descritiva mostrou que, poucos liderados percebem a presença dos comportamentos revelados no fator. Assim, observou-se que 46,5% discordam fortemente que seus líderes ofereçam opção para a escolha de recompensas. Isto pode ser entendido ao que Morgan (1996) cita como “dificuldade de convergência de interesses”. Somente 23,2% dos liderados concordaram fortemente que seus líderes os estimulam a desenvolverem atividades voluntárias. Embora o número de gerentes voltados a lidar com questões de responsabilidade social possa ter crescido (CLARKSON, 1995), ainda são poucos aqueles que orientam seus funcionários a dedicarem seu tempo a trabalhos voluntários. No entanto, demonstraram algum apoio às ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho, embora a preocupação em equilibrar a demanda de trabalho e o tempo disponível para realizá-lo não seja dominante, demonstrando, com isso, uma natureza paradoxal das ações do líder.

O Fator 3 (Tabela 4) foi nomeado de “*novas experiências e desafios*”. Indica o pensamento subjacente dos liderados em relação a um líder voltado a mudanças, por meio de quebras de rotina de trabalho e estimulando a prática de novas experiências. Neste sentido, busca promover transferências de funções para o desenvolvimento de novas habilidades e enfrentamento de tarefas desafiadoras. Portanto, mudanças no nível do cargo e carreira são preocupações fundamentais deste líder que procura encorajar seus liderados a enfrentar situações adversas, dando-lhes o devido apoio para aprimorar suas habilidades a fim de experienciar algo novo e desafiador sem temer o fracasso (KATZENBACK, 1996; KANTER, 2000). Está subjacente a este fator um líder atuando para que seus liderados alcancem seus interesses. Ulrich et al. (2000) apontam que o desenvolvimento por meio de cursos e treinamentos (item 27), tarefas desafiadoras (item 19) e crescimento na carreira gera resultados positivos, tanto às pessoas que executam o trabalho quanto à organização.

Tabela 4 – Fator 3: Novas experiências e desafios

| Itens | CF | FD | SPD | FC |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|
| 6 - Propõe quebrar rotina de trabalho com novas experiências sempre que é necessário | 0,687 | 13,6 | 36,4 | 50,0 |
| 8 - Transfere os funcionários de funções para que desenvolvam novas habilidades e competências | 0,685 | 16,2 | 38,9 | 44,9 |
| 27 - Indica cursos e treinamentos para que haja aprimoramento profissional para os funcionários | 0,617 | 22,7 | 42,4 | 34,9 |
| 19 - Propõe que eu execute tarefas desafiadoras | 0,514 | 2,5 | 29,3 | 68,2 |
| 5 - Age para que os funcionários alcancem seus interesses | 0,494 | 10,6 | 34,9 | 54,5 |

A análise descritiva do fator revelou que os dois itens referentes ao cargo (itens 6 e 19) possuem percentuais de forte concordância (50,0% e 68,2% respectivamente) maiores do que os itens concernentes à carreira (itens 8 e 27, com 44,9% e 34,9% respectivamente). Isto pode indicar um líder menos orientado para o futuro, com preocupação mais voltada às atividades do dia-a-dia, alterando e mexendo nas funções para apresentar resultados imediatos. Reforçando esta última constatação, os liderados, de uma forma geral, não entenderam que seus líderes estão fortemente preocupados com o aprimoramento deles, via ações de treinamento e desenvolvimento, atribuindo índices baixos de forte concordância (34,9%) e o maior percentual de forte discordância (22,7%), significando que poucos são os líderes envolvidos em ações de aprendizagem.

O Fator 4 (Tabela 5), recebeu o nome de “*autonomia no trabalho baseada na confiança*”. É um fator em que há o agrupamento de itens que refletem uma relação de credibilidade e confiança entre o líder e sua equipe. O resultado desta relação é a diminuição (CONGER, 1998) e o compartilhamento (ULRICH et al., 2000) da autoridade e controle. A maior autonomia e satisfação para encontrar as melhores maneiras de executar o trabalho são vistas por Ulrich (1998) como ferramentas para aumentar os recursos dos empregados em

busca do equilíbrio com a demanda. Neste ambiente, há uma dimensão subjacente ao pensamento dos liderados de que seus líderes confiam neles, permitindo que auxiliem em novos projetos e contribuam com idéias na solução de problemas, com oportunidade de participarem das decisões, ações que Rogers (1995b) aponta como fundamentais para a construção de um ambiente de confiança. O item 12 encerra a idéia do fator, contribuindo para compreender a importância do líder cumprir o que promete como meio de fortalecer a confiança e a credibilidade (CARLSON e PERREWE, 1995).

Tabela 5 – Fator 4: Autonomia no trabalho baseada na confiança.

| Itens | CF | FD | SPD | FC |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|
| 36 – Concede autonomia para que eu realize meu trabalho | 0,674 | 4,0 | 19,7 | 76,3 |
| 35 - Permite a participação dos funcionários em novos projetos | 0,618 | 7,1 | 33,3 | 59,6 |
| 10 - Demonstra confiança nos funcionários | 0,589 | 10,6 | 28,3 | 61,1 |
| 11 - Não ameaça para que eu apresente os resultados desejados | 0,531 | 13,1 | 23,2 | 63,7 |
| 30 - Solicita aos funcionários que dêem idéias na resolução de problemas | 0,530 | 3,5 | 27,8 | 68,8 |
| 12 - Cumpre o que promete | 0,502 | 6,6 | 33,8 | 59,6 |

Na análise descritiva do fator, aparecem elevados níveis de forte concordância em todos os itens. Os liderados percebem seus líderes confiáveis, concedendo-lhes autonomia, solicitando idéias, permitindo-lhes a participação em novos projetos e não fazendo ameaças na tentativa de conseguir os resultados desejados. Altos percentuais de forte concordância do item 36 (75,8%) e item 11 (63,7%), indicaram uma redução do controle do líder sobre as tarefas dos funcionários.

O Fator 5 (Tabela 6), que recebeu o nome de “*referência para os liderados*”, é formado por itens que representam o pensamento subjacente dos liderados que associam alguns atributos do líder com seus papéis. O líder exerce seu papel carismático (KETS de VRIES, 1997) para inspirar os funcionários (item 2), que se unem no trabalho (item 1), transformando o propósito em ação (BENNIS e NANUS, 1988).

Tabela 6 – Fator 5: Referência para os liderados

| Itens | CF | FD | SPD | FC |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|
| 2 - Inspira seus funcionários no trabalho | 0,702 | 8,1 | 41,4 | 50,5 |
| 1 - Integra os membros da equipe para que trabalhem juntos | 0,689 | 10,1 | 33,3 | 56,6 |
| 3 - Negocia com o funcionário quando são necessárias horas extraordinárias de trabalho | 0,609 | 10,6 | 34,8 | 54,6 |
| 18 - Transmite com clareza quais são os objetivos da empresa | 0,579 | 7,6 | 27,3 | 65,1 |
| 7 - Auxilia a equipe ficando junto aos funcionários quando é necessário | 0,447 | 13,1 | 28,8 | 58,1 |
| 17 – Faz elogios verdadeiros | 0,427 | 11,1 | 33,3 | 55,6 |

É papel do líder a construção de um ambiente em que haja colaboração entre todos (ULRICH et al., 2000) para que trabalhem rumo aos mesmos objetivos. Em seu papel instrumental o líder projeta e estrutura (KETS DE VRIES, 1997). Uma comunicação clara permite que os liderados saibam quais são os objetivos da organização a serem atingidos (item 18) e que seja negociado com os funcionários a necessidade de esforço adicional quando a demanda é elevada, tendo em vista o cumprimento dos objetivos (item 3). A inspiração e integração da equipe são fortalecidas pela presença do líder junto aos funcionários quando é necessário (item 7). Também participa deste fator o comportamento do líder de fazer elogios verdadeiros, que pode ser associado ao pensamento de Dessler (1999), segundo o qual o líder desenvolve meios de obter o melhor para a organização ao reconhecer e valorizar seus funcionários.

A análise descritiva indicou que a comunicação clara dos objetivos da empresa é um ponto forte dos líderes. Com percentuais menores de forte concordância, porém, ainda acima de 50%, aparece o trabalho do líder como integrador da equipe (item 1), sua presença junto

aos funcionários quando é necessário (item 7) e o reconhecimento genuíno por um bom trabalho (item 17). Outra prática que recebeu forte concordância da maioria dos respondentes (54,5%) foi a negociação de horas extraordinárias no trabalho. Chamou a atenção o grande número de pessoas sem posicionamento definido (41,4%) quanto ao papel do líder inspirando sua equipe no trabalho. Significa dizer que os liderados sabem quais são os objetivos a alcançar e trabalham em equipe para alcançá-los, mas o que lhes impulsiona a fazer isto não é necessariamente a figura inspiradora do líder.

O Fator 6 (Tabela 7), foi nomeado como “*vida pessoal do funcionário*”. Indica um pensamento subjacente dos liderados sobre a importância da vida pessoal ser considerada dentro da organização. A importância do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é destacada por Stum (1999) como um meio para tornar o funcionário mais comprometido. Este fator traz a dimensão de um líder que contribui para este equilíbrio ao permitir que o funcionário receba familiares ou colegas na empresa durante o horário de trabalho, ao ouvir os problemas pessoais do funcionário e não apenas idéias referentes ao trabalho, além de liberar o funcionário para resolver problemas familiares.

Tabela 7 – Fator 6: Vida pessoal do funcionário

| Itens | CF | FD | SPD | FC |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|
| 37 - Permite que o funcionário receba seus familiares ou colegas na empresa durante o horário de trabalho | 0,768 | 25,8 | 38,3 | 35,9 |
| 29 - É aberto a ouvir problemas pessoais dos funcionários | 0,605 | 12,1 | 34,8 | 53,1 |
| 32 - Permite que o funcionário deixe o local de trabalho para resolver problemas familiares | 0,555 | 4,0 | 23,7 | 72,3 |

Uma análise descritiva do fator mostrou uma situação antagônica entre os itens 37 e 32. Enquanto 72,3% dos liderados tenham concordado fortemente que seus líderes lhes permitem deixar o local de trabalho para resolver problemas familiares, apenas a metade deste percentual de liderados, ou seja, 35,9% de forte concordância, podem receber familiares ou colegas na empresa durante o horário de trabalho. No entanto, 53,1% concordaram fortemente que o líder é aberto a ouvir os problemas pessoais dos funcionários. Isto significa que os líderes, na perspectiva dos liderados, criam uma ambiência favorável para tratar de certos assuntos pessoais e forma de lidar com eles.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

Neste tópico de conclusões discutem-se como os objetivos, geral e específicos foram atingidos. Além de reflexionar, à luz da teoria, alguns resultados obtidos na pesquisa.

Como um passo inicial, cabe discutir que as categorias que compuseram o questionário (advindas de uma pesquisa exploratória piloto e um vasto levantamento em literatura) não se confirmaram com a mesma estrutura na pesquisa realizada. O modelo original previa três categorias (comentado no item de metodologia), a saber: (1) Atributos e habilidades do líder, (2) Confiança dos liderados; e, (3) Interesse dos líderes voltados aos funcionários. No entanto, os resultados da análise fatorial apontaram seis domínios conceituais (fatores), caracterizando o líder: (1) Firmeza na defesa das idéias; (2) Opções de recompensas; (3) Novas experiências e desafios; (4) Autonomia no trabalho baseada na confiança; (5) Referência para os liderados; e, (6) Vida pessoal do funcionário. Isto significa que atributos, habilidades e comportamentos, se misturaram, formando uma outra dinâmica de compreensão do líder voltado a atender os interesses de seus funcionários.

Os atributos e habilidades, aparecerem nos fatores 1 e 5. Assim, líderes exercem a liderança demonstrando seus atributos e habilidades no posicionamento firme de suas idéias e

sendo, por essas características, reconhecidos e valorizados como referência para os liderados. Esses achados confirmam os estudos de liderança focados na perspectiva dos atributos.

Quais são os comportamentos que afetam a confiança dos liderados? Este segundo objetivo apareceu disseminado nos cinco primeiros fatores. Isto significa que, nestes cinco domínios de liderança, derivados da pesquisa, está intrínseco o aspecto da confiança, onde aparece um líder mantendo um diálogo franco e aberto com os funcionários, sendo justo e lidando com os conflitos internos, cumprindo o que promete e fazendo elogios verdadeiros. Entretanto, cabe ressaltar que, do ponto de vista da análise das frequências relativas, os percentuais de forte concordância variaram de 49,0% a 63,1%, significando que os líderes ainda têm um caminho importante para percorrer na conquista de confiança de seus liderados.

Quais são os comportamentos dos líderes pesquisados, que proporcionam condições aos liderados alcançarem seus interesses? Segundo a ótica destes últimos, seus líderes estavam mais focados em atender os interesses voltados ao cargo, principalmente quanto aos aspectos pertinentes a conceder autonomia, solicitar idéias na resolução de problemas, propor tarefas desafiadoras e buscar melhorias contínuas. Por outro lado, os interesses voltados à carreira apareceram em segundo plano, ressaltando que os líderes não proporcionam, sobremaneira, oportunidades de crescimento. Quanto aos interesses voltados aos aspectos externos à organização, os líderes apareceram condescendentes com seus liderados para que possam deixar o trabalho para resolver problemas familiares, porém, pouco permitindo que estes possam ir ao local do trabalho.

Por esta análise dos interesses pôde-se entender que os líderes apresentaram comportamentos mais imediatistas, preocupando-se com o cargo atual dos liderados e menos com o desenvolvimento da carreira deles. Dois aspectos podem estar implícitos neste resultado. Primeiramente, um líder que busca resultados de curto prazo, desenvolvendo, para isso, ações que impactam diretamente o desempenho do liderado no cargo. Outro aspecto subjacente, também, diz respeito à um líder menos preocupado com a carreira dos liderados, pois, afinal, a empregabilidade deveria ser uma iniciativa de auto-aprendizagem e não mais uma responsabilidade da organização.

Resgatando Morgan (1996) que entende as organizações como “redes de pessoas independentes com interesses divergentes que se juntam em função da oportunidade”, os líderes, necessitam, cada vez mais, desenvolver competências para lidar com diferentes interesses dos empregados, procurando equilibrá-los, para alcançar melhores resultados deste relacionamento.

Em suma, os achados revelaram que os liderados perceberam mais fortemente a presença dos atributos e habilidades do que o atendimento de seus interesses. Os líderes, por seu turno, praticam a liderança numa dinâmica que envolve os seis domínios obtidos na análise fatorial.

Limitações da pesquisa

As limitações presentes neste estudo referem-se ao planejamento amostral. Como a amostra não foi probabilística, os resultados não podem ser extrapolados para conjuntos maiores, devendo ser interpretados somente para o conjunto pesquisado. Mesmo com esse tipo de limitação, relativo à validade externa, ainda assim entende-se que com essa amostra exploratória foi possível a identificação de elementos importantes para a realização de estudos futuros onde as condições de controle possam ser mais apropriadas.

Direcionamentos futuros

É de particular importância procurar analisar a influência dos comportamentos dos líderes, que proporcionam condições dos liderados alcançarem seus interesses com o comprometimento organizacional. Ampliar a pesquisa para outros *stakeholders*, além dos

funcionários também seria essencial, para conhecer melhor a relação líder e liderado na ótica do gerenciamento de *stakeholders*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGANDOÑA, Antonio. The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v.17, p.1093-1102, Jul, 1998.
- AVOLIO, Bruce J. Are leaders born or made? *Psychology Today*. New York, v.32, p.18, Sept./Oct. 1999.
- AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M.; JUNG, Dong I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Leicester, v.72, p.441-462, Dec. 1999.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*. Randallstown, v.17, n.1, p.112-121, spring 1993.
- BASS, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- BENNIS, Warren & NANUS, Burt. *Líderes*. São Paulo: Harbra, 1988.
- BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRENT, Filson. Action heroes. *Incentive*. New York, v.168, n.5, p.77-90, May, 1994.
- BURNS, James M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- CARLSON, Dawn S; PERREWE, Pamela L. Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v.14, n.10, p.829-838, Oct. 1995.
- CHUNG, Lai H.; GIBBONS, Patrick T. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group & Organization Management*. Thousand Oaks, v.22, n.1, p.10-30, Mar. 1997.
- CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporations. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Mississippi State, v.20, n.1, p.92-117, Jan 1995.
- CONGER, Jay. The Necessary Art of Persuasion. *Harvard Business Review*. p.84-95. May/Jun. 1998.
- COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas muito eficazes*. São Paulo: Best Seller, 1996.
- CRONIN, Thomas E. Thinking and Learning about Leadership. In: WREN, J. Thomas. *The Leader's Companion - Insights on Leadership Through the Ages*. The Free Press, 1995.
- DESSLER, Gary. *Conquistando comprometimento*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____. How to earn your employees' commitment. *The Academy of Management Executive*. Ada, v.13, n.2, p.58-67, May 1999.
- GEORGIADES, Nick e MACDONELL, Richard. *Leadership for Competitive Advantage*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1998.
- GIBSON, Kevin, The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v.26, p.245-257, Aug. 2000.
- HAIR Jr, Joseph; ANDERSON, Rolph E; TATHAM, Ronald L; BLACK, Willian C. *Multivariate Data Analysis*. New York: Pretice Hall, 1998.
- HUGHES, Richard L.; GINNETT, Robert C; CURPHY, Gordon R. What is Leadership? In: WREN, J. Thomas. *The Leader's Companion - Insights on Leadership Through the Ages*. The Free Press, 1995.

KANTER, Rosabeth M. The enduring skills of change leaders. *Ivey Business Journal*. Londres, v. 64, p.31-36, May/Jun. 2000.

_____. Managing for long-term success. *The Futurist*. Washington, v.32, n.6, p.43-45, Aug./Sept. 1998.

KATZENBACH, Jon R. *Os verdadeiros líderes da mudança: como promover o crescimento e o alto desempenho na sua empresa*. Rio de Janeiro, 1996.

KETS de VRIES, Manfred F. R. *Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTTER, John P. *O fator liderança*. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

_____. Change leadership. *Executive Excellence*. Provo, v.16, n.4, p.16-17, April 1999.

_____. *Afinal, o que fazem os líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEVINSON, Harry. Appraisal of what performance. *Harvard Business Review*. Boston, v.54, p.30, Jul./Aug. 1976

MASI, Ralph J.; COOKE, Robert A. Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*. Bowling Green, v.8, n.1, p.16-47, 2000.

MATTIAZZI, Benjamim. *A natureza dos interesses e a orientação vocacional*. Petrópolis: Vozes, 1974.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo:Atlas, 1989.

McNEESE-SMITH. Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*. Chicago, v.41, n.2, p.160, summer 1996.

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

NEUBERT, Mitchell J.; CADY, Steven H. Program commitment: A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*. Durham, v.54, n.2, p.421-448, summer 2001.

PEREIRA, Júlio Cesar R. *Análise de dados qualitativos*. São Paulo: Edusp, 2001.

ROGERS, Robert W. The psychological contract of trust: Part I. *Executive Development*. Bradford, v.8, n.1, p.15-20, 1995a.

ROGERS, Robert W. The psychological contract of trust: Part II. *Executive Development*. Bradford, v.8, n.2, p.7-17, 1995b.

STRONG Jr, Edward K. *Psychological aspects of business*. New York: McGraw-Hill, 1938.

STUM, David L. Workforce commitment: Strategies for the new work order. *Strategy & Leadership*. Chicago, v.27, p.4-7, Jan./ Feb. 1999.

TICHY, Noel M; COHEN, Eli. *O Motor da Liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização*. São Paulo: Educator, 1999.

TIFFIN, Joseph & McCORMICK, Ernest J. *Psicologia Industrial*. São Paulo: EPU, 1975.

ULRICH, Dave. Intellectual capital competence x commitment. *Sloan Management Review*. Cambridge, v.39, n.2, p.15-26, winter, 1998.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. *Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WILHELM, Warren. *Aprendendo com os Líderes do Passado*. In: HESSELBEIN, Frances et. al. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.