

## **As percepções de liderança desenvolvidas pelos acadêmicos de uma instituição de ensino superior**

**Adriana Queiroz Silva (CEFET-PR/PG) [aqueirozsilva@uol.com.br](mailto:aqueirozsilva@uol.com.br)**

**Sérgio Luís Dias Doliveira (UNICENTRO) [sldd@uol.com.br](mailto:sldd@uol.com.br)**

### **Resumo**

*O trabalho, a seguir, objetiva identificar quais características os acadêmicos consideram essenciais para um líder e quais estilos de liderança são exercidas, atualmente, nas organizações em que os mesmos atuam como colaboradores. A pesquisa foi do tipo exploratória, realizada no mês de agosto de 2005, em uma faculdade privada, numa cidade do estado do Paraná, com um levantamento de dados primários (pesquisa de campo) e secundários (revisão de literatura). Através da análise dos resultados pode-se identificar que os tipos de liderança oscilam de acordo com as variáveis pesquisadas. Percebeu-se, também, que a alteração da compreensão de liderar, ocorrerá por meio dos acadêmicos, pelo aumento do nível de informação destes, superando assim antigos paradigmas, possibilitando o desenvolvimento social como um todo.*

*Palavras-chave: Liderança; Líder; Likert.*

### **1. Introdução**

O cliente com grau de exigência crescente, as informações em tempo real, as inovações surgindo em tempos cada vez menores, mercados extremamente competitivos, e é neste novo ambiente que o papel do líder assume importância, pois de acordo com Stefano e Filho (2004) fazendo da liderança um diferencial competitivo, este refletirá sobre o desempenho dos seguidores e também no sucesso da organização. A reflexão da questão da liderança e a verificação de como a mesma vem sendo construída, pelas instituições de ensino junto aos acadêmicos, serve como uma orientação tanto para a coordenação do curso, como também no sentido de perceber os diversos estilos de liderança que vem sendo utilizados nas organizações, assim como, refletir sobre esse importante aspecto da administração contemporânea.

### **2. Liderança**

Liderança, segundo Silva (2001), é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos em uma determinada situação. Considerando, desta forma a influência do líder como decisiva Ghoshal e Bartlett. (2000) afirmam que o maior desafio e principal função do líder é criar o contexto adequado para que as pessoas trabalhem em condições favoráveis. Esse contexto será criado por meio da influência do líder no comportamento dos colaboradores. Essa visão reforça a tese de que o líder não é o principal agente de mudança da cultura organizacional, mas sim o principal influenciador dessa mudança, que ocorrerá de fato pela inter-relação de vários autores e fatores organizacionais. Partindo desta premissa, pode-se concluir que a liderança é uma atividade dinâmica e flexível de comportamento que sofre a ação de quatro variáveis maiores, de acordo com Douglas McGregor, em Silva (2000), que são:

- as características do líder;
- a atitude, as necessidades e outras características pessoais dos seguidores;
- a natureza da organização, seus propósitos, sua estrutura, e as tarefas a realizar;
- o ambiente social, político e econômico.

Seguindo ainda esta linha de pensamento, Outhwaite e Bottomore (1996), afirmam que a liderança é resultante de uma interação entre a personalidade e a situação social, uma vez que, são diversos os fatores que influenciam o processo de liderança, não somente o líder e liderados, mas também as forças contidas no ambiente, na situação, ou seja, no contexto.

Desta forma, deduz-se que a liderança não é propriedade de um indivíduo, mas um complexo relacionamento entre essas variáveis e que não há líderes sem seguidores.

Embora a influência do líder sobre o grupo seja bastante enfatizada na literatura, deve-se considerar também a influência exercida pelo grupo sobre o líder. Por serem os elos com grupos e níveis hierárquicos variados, a postura do líder ao representar os interesses das várias partes afeta seu desempenho e reflete na percepção do grupo sobre sua ação. Ao negligenciar os anseios dos liderados, pode ver reduzidos os níveis de comprometimento e cooperação; ao defender intransigentemente o grupo, pode desviar-se das expectativas da organização; ao cuidar demais dos próprios interesses, pode desagradar à empresa e aos liderados. Likert (1971) argumenta que “o líder e os membros de um grupo altamente eficiente sabem que a formação e a conservação do grupo, bem como a execução das tarefas, precisam ser zelosamente levadas a termo [...]” (1971, p. 208).

## **2.1 Tipos de poder**

Todo gerente é um líder? Todo líder é gerente?

Bowditch e Buono (2002) destacam que a eficácia é determinada pelo ponto até o qual os líderes podem adaptar seus padrões e comportamentos, para se ajustarem às necessidades e requisitos de uma certa situação. Dessa forma, um gerente é provido de poder legítimo, para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho. Sendo assim, todo gerente é líder, mas há mais na gerência do que a simples liderança, pois envolve outros papéis gerenciais como planejar, organizar, dirigir e controlar todos os recursos disponíveis da organização.

De acordo com Montana e Charnov (1998), um líder formal é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e, geralmente, recebe o título de gerente, diretor ou supervisor. A quantidade de poder é, teoricamente, determinada pela posição ocupada dentro da organização. As políticas de promoção organizacional são realizadas para garantir que as pessoas, com habilidades técnicas e de liderança, ocupem posições de poder. Por outro lado, um líder informal não terá o mesmo título de liderança oficial, mas poderá exercer um tipo de poder, pelo mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior influenciando os outros e exercendo função de liderança.

Silva (2001) afirma que existem cinco tipos de poder que servem de base para a liderança, como meio de influenciar o comportamento das pessoas. São eles:

- Poder de recompensa – é a capacidade de oferecer algo de valor, um resultado positivo, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;
- Poder coercitivo – é a capacidade de punir ou reter resultados positivos, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;
- Poder de especialização - é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do conhecimento específico ou do entendimento que alguém detém;

- Poder de referência – é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do seu desejo de se identificar pessoal e positivamente com alguém admirado;
- Poder legítimo – é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas em virtude dos direitos do cargo ou da função ocupada.

Os tipos de poder e recompensa, coercitivo e legítimo são relacionados à posição hierárquica; os tipos de especialização e de referência estão relacionados ao indivíduo não dependem da posição ocupada na hierarquia da organização.

## 2.2 Tipos de liderança

Diversos estudiosos desenvolveram pesquisas sobre liderança, dentre os quais Likert que identificou quatro tipos básicos de estilo de liderança: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo. Estes são referidos como o Sistema 4 de Likert. Os sistemas fazem parte de um continuum e são influenciados por variáveis que são: processo de decisão, sistema de comunicação, relações interpessoais e sistemas de recompensas (CHIAVENATO, 2000).

Cada um dos sistemas corresponde a um estilo de gerenciamento, e tem suas características próprias que os diferenciam, sendo estas descritas na Tabela 1.

A referência utilizada para identificação de tipos de liderança que vem sendo exercidas nas organizações onde os entrevistados trabalham, foram baseadas neste sistema.

<b>TIPOS DE LIDERANÇA</b>				
<b>Variáveis Principais</b>	<b>1 Autoritário- Coercitivo</b>	<b>2 Autoritário Benevolente</b>	<b>3 Consultivo</b>	<b>4 Participativo</b>
<b>Processo Decisorial</b>	Totalmente centralizado na cúpula.	Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
<b>Sistema de Comunicações</b>	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	Facilita o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
<b>Relações Interpessoais</b>	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas, com condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Trabalho em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
<b>Sistemas de recompensas</b>	Ênfase em punições e medidas disciplinares.	Ênfase em punições e medidas disciplinares, com	Ênfase nas recompensas materiais ( salários).	Ênfase nas recompensas sociais recompensas

	Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas ( de cunho salarial).	menor arbitrariedade. Recompensas salariais frequentes. Recompensas sociais são raras.	Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelo grupo.
--	---	--	---	---

Fonte: Chiavenato (2000)

Tabela 1- Tipos de liderança, segundo Likert

Os quatro sistemas não têm limites definidos entre si, como por exemplo, uma empresa pode estar situada acima do sistema 2 e abaixo do sistema 3, ou seja, ao redor de 2,5, pode também ser caracteristicamente 2 no processo decisório e 3 nos sistemas de recompensas.

### 2.3. Liderança baseada em princípios

Com o intuito de revolucionar o treinamento gerencial, Covey (1994), sugere um novo mapa mental, uma liderança baseada em princípios. De acordo com este autor, os princípios afloram como valores, idéias, normas e ensinamentos que “enobrecem, elevam, realizam, legitimam e inspiram as pessoas” (COVEY, 1994, p.48). Afirmar ainda, que a transformação da liderança ocorre quando se exercitam as oito características dos líderes baseados em princípios.

A primeira característica é que os líderes estão **continuamente aprendendo**. Neste sentido, são pessoas que desenvolvem novas habilidades e interesses a partir da curiosidade e estão abertas a adquirir novos conhecimentos, pois são humildes o suficiente para admitir opiniões diferentes e divergentes das suas.

Os líderes baseados em princípios estão **constantemente voltados para o serviço**. Compreendem a vida como uma missão e não como uma carreira. O sucesso desses líderes está diretamente relacionado com o sucesso das pessoas que estão ao seu redor, com o todo, havendo uma atuação harmônica entre as pessoas.

Para Covey (1994), as pessoas que se baseiam em princípios possuem atitude otimista, e seu espírito é entusiasta. Essas pessoas **irradiam energia positiva** e contagiam todos a sua volta. Assim, percebe-se que o ambiente é influenciado pela postura que as pessoas assumem perante os fatos e situações da vida.

Da mesma forma, o autor defende a idéia de que as pessoas baseadas em princípios **acreditam nas outras pessoas**, mesmo que o potencial delas ainda esteja latente. Como consequência, essa postura cria um ambiente favorável ao crescimento e à oportunidade, podendo despontar potencialidades que não haviam se configurado ainda.

Os líderes baseados em princípios conciliam aspectos físicos e mentais, desenvolvendo ambas as habilidades físicas e cognitivas. Por isso, **suas vidas são equilibradas**. Este equilíbrio refere-se também ao reconhecimento de seu próprio valor, porém, sem a necessidade de mostrar-se aos outros. Pessoas baseadas em princípios, “vivem sensatamente no presente, planejam cuidadosamente o futuro, e adaptam-se com flexibilidade às circunstâncias mutáveis” (COVEY, 1994, p. 11).

As pessoas baseadas em princípios sabem saborear a vida, pois possuem segurança, ao invés de dependerem de fatores externos. Portanto, **encaram a vida como uma aventura** e fazem ricas as suas vidas, pois não lhes faltam vontade de aprender e flexibilidade.

A **sinergia** é uma outra característica das pessoas baseadas em princípios. Na verdade, são catalisadoras de mudanças, melhoram qualquer situação em que se envolvem e trabalham de forma tão árdua quanto inteligente. Além disso, sabem trabalhar em equipe, delegando

poderes naturalmente e relacionam-se de forma sincera, contribuindo para o processo criativo na solução de problemas.

Complementando uma vida equilibrada, as pessoas orientadas por princípios **exercitam-se pela auto-renovação**, representada pela congruência das quatro dimensões da personalidade humana: física, mental, emocional e espiritual.

Em outra obra, Covey (1996) identifica três funções básicas para a liderança no novo paradigma: **explorar, alinhar e dar autonomia**. A primeira função diz respeito ao atendimento das necessidades dos clientes e de outros grupos de interesses a partir de seus valores e visões, por meio de um plano estratégico. Já a segunda função, ocorre pois as pessoas procuram realizar a visão, criando e aperfeiçoando continuamente as estruturas e os sistemas que atendem a essas necessidades. Por fim, a função autonomia (*empowerment*) se traduz na confiança nas pessoas e no potencial que as mesmas possuem.

### 3. A pesquisa

A pesquisa é de caráter exploratório, pois de acordo com Marconi e Lakatos (1999, p. 22), “o estudo exploratório enfatiza a descoberta de idéias e discernimentos”. Quanto à dimensão tempo, nesta pesquisa foram utilizados os procedimentos da pesquisa ocasional único, pois há uma amostra de respondentes e as informações foram obtidas somente uma vez no tempo – no mês de agosto de 2005 – e visou atender a um determinado objetivo.

Os tipos de dados utilizados foram extraídos de fontes primárias e secundárias. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 28), as fontes primárias são “extraídas de dados históricos, bibliográficos e estatísticos, arquivos oficiais e particulares; registros em geral; informações, pesquisas e material cartográfico; e as fontes secundárias são da imprensa em geral e obras literárias, além de outras pesquisas já realizadas”. Desta forma, este estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória, com levantamento de dados primários (pesquisa de campo) e secundárias (revisão bibliográfica e dados de empresas e de outras pesquisas).

A pesquisa é considerada de natureza quantitativa, pois segundo Alves (2003, p. 56) “busca estabelecer relação entre causa e efeito entre as variáveis de tal modo que a pergunta em que medida, seja respondida com razoável rigor; parte de parâmetros (características mensuráveis de populações, por exemplo) e é metrificante, pressupõe a utilização de estatística”.

A coleta de dados foi por meio do levantamento de dados e por meio de questionários estruturados de auto-relato, composto por três partes. Na primeira parte, foram solicitadas informações sobre os dados demográficos como: sexo, idade, estado civil e cargo atual no trabalho. Na segunda parte, foram solicitadas informações, com perguntas fechadas de múltipla escolha, com a intenção de verificar quais as características, os acadêmicos consideram essenciais para um líder, e na terceira parte foram solicitadas informações, por meio de perguntas fechadas com várias alternativas, com a opção de escolha de somente uma resposta sobre as variáveis processo decisório, relacionamento interpessoal e sistema de punições e recompensas, das empresas que os respondentes trabalham, com o objetivo de identificar, quais estilos de liderança existem, atualmente, nas organizações.

A população pesquisada envolveu alunos de graduação, de uma instituição de ensino privada, envolvendo duas turmas do 3º e 4º ano do curso de administração de empresas. Sendo que o total de alunos destes dois períodos era de 50, sendo entrevistados 33. Dessa forma, a população pesquisada atingiu 66% do total de alunos.

### 4. Análise e resultados da pesquisa

Os resultados obtidos pela análise da Tabela 2 indicam que o número de alunos do sexo masculino é maior que o do sexo feminino, atingindo 60% do total de entrevistados.

Com relação a faixa etária, percebe-se que a grande maioria dos graduandos está na faixa de até 35 anos, sendo 82% até 30 anos e 12% até 35 anos, chegando-se a 94% dos respondentes. Isso se deve ao fato de se estar atravessando um período histórico, no qual há uma concorrência cada vez mais competitiva por vagas de trabalho, onde se não houver uma formação superior, permanece-se fora do mercado de trabalho, e quanto mais cedo obter-se a qualificação, melhor será.

O estado civil dos estudantes mostrou que a maioria (64%) é solteiro, isto até pelo fato de 82% estarem na faixa de idade de até 30 anos, 27% são casados e separados, viúvos, amasiados e outros correspondem a somente 9%.

Com relação ao cargo que exercem na empresa, 21% possuem cargo de gerência e supervisão, 52% cargos de assistente e auxiliar, 15% estão desempregados e 12% não responderam a questão. Sobre os cargos de gerência e supervisão, conclui-se que este pode atuar como um superior num grupo de trabalho, e como subordinado em outro, no próximo nível mais alto. O fato de a grande maioria estar nos cargos de assistente e auxiliar deve-se à idade e a situação de estarem se qualificando para num futuro virem a exercer cargo de nível hierárquico mais alto.

VARIÁVEIS		Número	Percentual
Sexo	Masculino	20	60%
	Feminino	13	40%
Idade	até 30 anos	27	82%
	31 a 35 anos	4	12%
	36 a 40 anos	0	0%
	41 a 45 anos	1	3%
	46 a 50 anos	1	3%
	51 a 60 anos	0	0%
	acima de 60 anos	0	0%
Estado Civil	Solteiro(a)	21	64%
	Casado(a)	9	27%
	Separado(a)	1	3%
	Viúvo(a)	0	0%
	Amasiado(a)	1	3%
	Outros	1	3%
Cargo que exerce na empresa	Gerência e supervisão	7	21%
	Assistente e auxiliar	17	52%
	Desempregado	5	15%
	Não responderam	4	12%

Fonte: os autores

Tabela 2- Dados demográficos dos respondentes

A Tabela 3, apresenta o número de vezes que o tema liderança foi abordado na graduação, até o momento da pesquisa. Sendo que mais de 6 vezes, corresponde à grande maioria, totalizando 79% das respostas, situação que comprova o grau de importância dado ao assunto, uma vez que para se conseguir atingir os objetivos das organizações, cada vez mais, se faz necessário que as pessoas que venham a ser contratadas sintam-se comprometidas com as mesmas. Nesse contexto, o papel da liderança é fundamental, tendo em vista que será responsável pela valorização da participação efetiva de todos os colaboradores da organização, motivando-os e inspirando-os a exercerem suas atividades em conjunto. Construindo uma visão e objetivos compartilhados que são necessários a qualquer empresa

que busque resultados ótimos.

<b>VEZES QUE O TEMA LIDERANÇA FOI ABORDADO NA GRADUAÇÃO</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Até 2 vezes	0	0%
Até 4 vezes	3	9%
Até 6 vezes	4	12%
Mais que 6 vezes	26	79%

Fonte: os autores

Tabela 3- Número de vezes que o tema liderança foi abordado durante a graduação

Na Tabela 4, foram solicitadas informações sobre quais características são consideradas favoráveis a um líder. Sobre as características de aspectos físicos, a grande maioria dos pesquisados não considera importante físico, estatura, força física, nem idade, mas quando o quesito é aparência, 61% consideram um aspecto importante num líder, isto talvez se deva ao fato de uma grande maioria dos entrevistados ser jovem, até 30 anos (período este em que ainda se leva muito em consideração a questão aparência), ou pelo fato dos entrevistados “acharem” que um líder bem sucedido deva ter boa aparência, para que ele se destaque e obtenha êxito em sua profissão.

A cooperação na liderança foi considerado aspecto de importância, totalizando 100% de aceitação. Esse tipo de consideração se deve também e principalmente ao contexto de informação com o qual convivemos, no qual, este tipo de posicionamento já se tornou o ideal. Todavia, este tipo de iniciativa ainda é realmente pouco praticado na maioria das organizações, em especial, nas de pequeno porte, a grande maioria da região pesquisada, nas quais ainda é muito forte o arquétipo do líder autoritário-coercitivo (CHIAVENATO, 2000).

O aspecto conhecimento técnico obteve 94% de aceitação, pelo fato do conhecimento técnico ser aspecto fundamental em qualquer profissão, e um líder para ser bem sucedido, deve saber lidar com diversas tarefas, da área na qual atua, exigindo inclusive conhecimento técnico.

No item autoconfiança, a aceitação foi total dos alunos, pois um líder para poder influenciar deve transmitir confiança aos seus liderados para que se efetive o processo de liderança, transmitindo a devida segurança necessária.

Com relação ao aspecto iniciativa atingiu-se também a maioria absoluta das respostas, pois para que um líder tenha poder de convencimento com relação aos seguidores, deve ser o primeiro a acreditar nos objetivos e propostas feitos pela organização e começar a atuar para o atingimento dos mesmos.

O controle emocional é praticamente obrigatório para a função de liderar, pois para ser líder é necessário ter equilíbrio e flexibilidade, pois são diversos os liderados, com variadas características, personalidades distintas, com os quais o mesmo irá lidar.

A boa fluência verbal é também essencial, atingindo 88% dos entrevistados, isto se deve ao fato de que um líder para persuadir os liderados, necessita de uma comunicação clara e concisa.

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>NÃO RESPONDERAM</b>
Cooperação	100%	0%	0%
Conhecimento técnico	94%	6%	0%

Controle emocional	100%	0%	0%
Iniciativa	100%	0%	0%
Autoconfiança	100%	0%	0%
Estatura	3%	97%	0%
Força física	3%	97%	0%
Fluência verbal	88%	12%	0%
Físico	9%	91%	0%
Aparência	61%	30%	9%
Idade	12%	79%	9%

Fonte: os autores

Tabela 4- Escalas de avaliação da teoria dos traços

Na Tabela 5, foram identificados os estilos de liderança que se sobressaem nas organizações que os pesquisados trabalham, sendo utilizado como base o Sistema 4 de Likert, utilizando as variáveis do processo decisório, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas.

<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>COM RELAÇÃO PROCESSO DECISORIAL</b>		
Autoritário/coercitivo	9	32%
Autoritário/benevolente	5	18%
Consultivo	6	21%
Participativo	8	29%
<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>		
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>		
Autoritário/coercitivo	1	3,5%
Autoritário/benevolente	1	3,5%
Consultivo	5	18%
Participativo	21	75%
<b>ESTILO DE LIDERANÇA COM RELAÇÃO</b>		
<b>RECOMPENSAS E PUNIÇÕES</b>		
Autoritário/coercitivo	5	18%
Autoritário/benevolente	4	14%
Consultivo	6	22%
Participativo	9	32%
Não responderam	4	14%

Fonte: os autores

Tabela 5- Avaliação dos estilos de liderança

Esses resultados refletem transformações que as organizações estão sofrendo. Levando-se em consideração a influência do ambiente externo da organização que determina posturas distintas das tradicionais do “autoritário/coercitivo”. Entretanto deve-se levar em consideração que este estilo de liderança, ainda é o em maior quantidade. Ou seja, ainda boa parte dos líderes adota a postura que envolve um processo decisório mais simples ou mais primitivo, conforme a interpretação. O que se deve observar com um grau alto de ponderação é que o universo de empresas da cidade pesquisada e região é constituído de organizações de pequeno porte que se dedicam a serviços básicos e nos setores primários da cadeia produtiva.



No item relacionamento pessoal há uma clara tendência a se identificar o “estilo participativo” como preponderante com 75% das respostas. Isso se deve, em uma leitura inicial, que realmente o nível de informação dos colaboradores vem aumentando possibilitando que haja uma gradativa alteração nos estilos de liderança que passam a ser em princípio mais “democráticos ou participativos.

Em relação ao fator “recompensas e punições” volta-se a observar um equilíbrio no qual a postura autoritária como um todo têm 32% (unindo o autoritário coercitivo e o benevolente). Isso denota que se está em meio a mudanças, mas que a resistência a atitudes menos conservadoras ainda é forte. Há uma tendência das organizações seguirem as ações que tragam melhores resultados e as posturas mais contemporâneas ligadas ao consultivo e participativo ainda sofrem fortes restrições. Essa análise primária e talvez precipitada, decorra também do próprio contexto empresarial da região que vem sofrendo uma transformação pequena em relação à outras regiões que sofrem uma maior influência do setor secundário da economia. A transformação e circulação de dinheiro na economia, em geral, provocam uma maior troca de informações que acabam por influenciar mudanças maiores dentro das empresas, conforme lembra Drucker (1999).

## 5. Conclusões

Pode-se afirmar que a partir da pesquisa acima descrita que a função “Liderança” começa a apresentar algumas transformações na amplitude de sua compreensão. Os cursos que formam líderes e gerentes para as empresas começam a preocupar-se de uma forma mais sistêmica e o tema ganha uma compreensão mais abrangente. Esse processo com certeza irá influenciar as organizações ou já as vem influenciando. Todavia, pode-se observar também que no contexto no qual a pesquisa foi realizada o paradigma “comando/controle” permanece forte e ainda é a atitude preponderante nas empresas, em especial, nas de menor porte, considerando essas já expostas nas ponderações de CHIAVENATO (2000), quando comenta Likert.

Na realidade, as transformações quando envolvem o comportamento humano, ocorrem em um ritmo e num espaço temporal maior e são difíceis de serem observadas. Apesar de haver uma certa ansiedade por mudanças, alimentadas em muito por uma literatura de venda fácil, os verdadeiros movimentos são maiores e demandam um tempo para sua devida assimilação por parte das organizações. A prática empresarial, em geral, faz opções por ações mais fáceis e que estejam já devidamente testadas e absolutamente certas. Em virtude disto há uma ampla literatura, das mais distintas matizes, mas transformações efetivas que podem ser objetivamente avaliadas ainda são poucas. Esbarra-se, em muitas oportunidades, na interpretação do “ideal” que se pensa que há, mas ao se olhar o contexto como um todo e de maneira objetiva, sistematicamente, observa-se que as mudanças ainda são tímidas.

Não se deve desprezar que estas alterações estão ocorrendo, também em virtude, do maior nível de informações dos colaboradores independente do nível social. A necessidade de “compreensão do mundo” torna-se cada vez mais um atributo para o exercício de qualquer atribuição organizacional. Essa mudança no nível de informação dos indivíduos, por consequência nos colaboradores é a grande matriz que influenciará também a alteração na compreensão de liderança, superando antigos paradigmas e tecendo novas e amplas possibilidades de desenvolvimento social.

## Bibliografia:

ALVES, M. *Como escrever teses e monografias*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BOWDITCHE, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: pioneira Thomson, 2002.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. *Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes*. São Paulo: Best Seller, 1996.

DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

GHOSHAL, S.; BARTLETT C. *Organização Individualizada*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTANA, J.P; CHARNOV, H. B. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

OUTHWAITE, W; BOTTOMORE, T. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

SILVA, R. S. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnign, 2001.

STEFANO, S. R.; FILHO, A. C. G. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. *Revista Capital Científico*, Guarapuava, v. 2, nº 1, p. 127-145, jan/dez. 2004.