

LIDERANÇA COMPORTAMENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

Nilmara Gomes de Almeida¹
Dilcélia Almeida Sampaio²

RESUMO

Com o avanço contínuo do mercado, as empresas se tornaram mais competitivas em busca do melhor espaço. Na atual era tecnológica, o conhecimento faz a diferença, assim o maior ativo da organização é intelectual. Diante destes fatos, este artigo apresenta elementos que constituem o processo da liderança comportamental nas organizações através de uma pesquisa bibliográfica, buscando conhecer as diversas ferramentas necessárias para influenciar o comportamento das pessoas através de uma liderança eficaz.

Palavras-Chave: Liderança, Conceitos e finalidades da liderança, Processo da liderança, Evolução.

1 INTRODUÇÃO

A liderança comportamental é a ferramenta de gestão que vem sendo alvo de estudos e investimentos. Acredita-se que um líder sabe como incentivar sua equipe a empenhar-se mais em sua função, e quando ele conhece os objetivos da empresa poderá maximizar esforços de seus colaboradores para buscar um alto índice de produtividade. O líder desejado é aquele capaz de passar segurança a seus liderados, que seja hábil para sustentar relações interpessoais com eficácia, conservando um bom nível de comunicação entre empresa e funcionários.

¹ Bacharelado em Administração com Habilitação em Gestão de Negócios pela Faculdade Visconde de Cairu da Fundação Visconde de Cairu.

² Doutora em Letras pela Universidade Federal da Bahia. Professora da Fundação Visconde de Cairu. Orientadora deste Artigo.

Esse tipo de relação busca aprimorar o desempenho de um líder podendo definir a conduta de sua equipe, onde o mesmo se torna um modelo para seus liderados, o que faz com que seu comportamento seja refletido neles. Assim, fica clara a importância de reconhecer seu papel e responsabilidade dentro da empresa. Uma liderança eficaz que abrange todas as suas competências é capaz de influenciar de maneira positiva a produtividade de sua equipe, gerando, como consequência, bons resultados para a organização.

Com o avanço dos estudos sobre liderança foram identificadas as diferenças entre liderar e chefiar, exercer autoridade e utilizar apenas o poder adquirido com o cargo. Existem alguns pontos cruciais para a construção da imagem de um líder perante sua equipe: a credibilidade é a base para a construção da autoridade e ajuda a exercer influência para conduzir, e orientar o grupo a manter um desempenho apropriado; um líder capaz de integrar sua equipe, explorar as habilidades de seus liderados fazendo com que eles sintam necessidade de aprimorar suas competências para exercer suas atividades com alta performance, sendo eficaz na execução de seu papel, e capaz de agir em prol da produtividade da organização.

Com isso, a escolha do tema deve-se ao fato de que , cada vez mais, deve-se analisar as diversas formas de se utilizar a liderança comportamental, dentro do âmbito organizacional, e sua utilização como um todo no processo de relacionamento interpessoal nas empresas. Com a intenção de buscar respostas aos novos paradigmas da organização moderna do século XXI.

Pretende-se com este trabalho analisar através de uma pesquisa bibliográfica utilizando-se abordagem qualitativa, a influência da liderança comportamental no ambiente de trabalho. A coleta de dados da pesquisa se dará, portanto, através de livros acadêmicos, artigos científicos, que tratem, da liderança comportamental. O método de abordagem será o indutivo, já que se atém a uma pesquisa bibliográfica.

2 CONCEITOS E FINALIDADES DA LIDERANÇA COMPORTAMENTAL

Embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado, é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos. As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas das organizações.

Um aspecto importante neste conceito é a palavra influência em lugar de imposição. De fato, é possível impor determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal. Contudo, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. É esta motivação que a liderança procura melhorar. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização; é necessário que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade. (PAULO NUNES, 2005).

No aspecto da liderança comportamental, segundo McGregor (2005) que foi um grande contribuinte para esta ótica da liderança, analisou que a percepção do administrador-líder sob os trabalhadores, descrevendo como suas atitudes, baseadas nestas percepções, afetavam diretamente a produtividade do grupo que estava sob sua responsabilidade. “A conduta dos administradores é fortemente influenciada por suas suposições sobre o comportamento humano”. (MCGREGOR(2004) *apud* SILVA 2004, p. 253).

Segundo a Teoria das Relações Humanas, a função do líder é facilitar o alcance dos objetivos, mediante a cooperação entre os liderados e, ao mesmo tempo, proporcionar oportunidades para o seu crescimento e aperfeiçoamento pessoal. O

enfoque principal, ao contrário da Escola da Administração Científica, localiza-se nas necessidades individuais e não naquelas da organização.

Os líderes, segundo a Teoria X de Douglas McGregor(2004)(citado por Stoner & Freeman: 1995), admitem que os liderados não são suficientemente maduros ou motivados, portanto o líder não pode conceder-lhes muita autonomia. A Teoria Y do mesmo autor, em contraste, admite que os liderados são maduros e podem receber autonomia para realizar suas tarefas.

TEORIA X	TEORIA Y
<p>Centrada na produção, o empregado é visto como preguiçoso e aproveitador. Administrador com perfil autocrático.</p> <p>Supervisão próxima, com comportamento diretivo. Ênfase no controle, na coerção e na punição</p>	<p>Centrada no empregado, que é visto como ativo e criativo na organização apresenta autocontrole e desenvolvimento. Administrador com perfil democrático.</p> <p>Supervisão ampla, com comportamento de apoio. Ênfase no crescimento, na autonomia e na recompensa.</p>

Quadro 1: Síntese comparativa entre a Teoria X e a Teoria y . **Fonte:** Silva 2004,p.255. Adaptado pelo autor

As teorias X e Y, de McGregor, apresentaram duas vertentes, a primeira, teoria X, pode ser comparada com a percepção dos administradores clássicos, que mantinham supervisão cerrada sobre seus trabalhadores, não acreditavam em sua honestidade, os viam como preguiçosos e aproveitadores que visavam apenas o lucro e não se importavam com o alcance de metas e a produtividade. Já a teoria Y, se assemelha aos administradores adeptos à Escola de Relações Humanas, que enxergam seus colaboradores como pessoas ativas e criativas, que assumem responsabilidades, cumprem suas tarefas de modo natural e prazeroso, têm autocontrole e se desenvolvem na organização. “Líderes de sucesso tinham padrões de comportamento de apoio, orientados para relações humanas e para a pessoa do empregado.” (SILVA 2004, p. 256).

3 PROCESSO DA LIDERANÇA COMPORTAMENTAL

Desde os tempos mais remotos, a liderança é considerada elemento vital ao sucesso de qualquer organização, empresa ou grupo comunitário. Prova disto são as mudanças e adequações do conceito de liderança de acordo com as transformações e necessidades sócio-econômicas. Essas modificações atingem executivos com características de líderes, que, diante desses desafios, conseguem adaptar-se às novas realidades e à mudança, sempre com um espírito inovador.

Atualmente pode-se identificar perspectivas adicionais sobre a teoria da administração: A abordagem Sistêmica e a abordagem Contingencial. Ao invés de lidar separadamente com os vários segmentos de uma organização, a abordagem Sistêmica vê a organização como uma estrutura integrada e direcionada, composta de partes inter-relacionadas. Ela permite que os líderes vejam a empresa como um todo e como parte de um sistema maior: o ambiente externo. Stoner & Freeman (1995) dizem que a teoria de sistemas propiciou ao líder sair de uma visão fechada e determinística para uma visão holística e integrada.

Ainda segundo os autores:

A abordagem Contingencial foi desenvolvida por administradores, consultores e pesquisadores que tentaram aplicar os conceitos das principais escolas a situações reais. Enfatiza uma concepção de que a técnica de administração, que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, pode variar em situações ou circunstâncias diferentes. Dentro desta abordagem, a tarefa do líder é identificar que procedimento poderá, numa situação *específica*, sob circunstâncias *específicas* e em um momento *específico*, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da organização. (STONER & FREEMAN, 1995,p 350).

Uma das grandes preocupações desta gestão passou a ser identificar e analisar as oportunidades e ameaças do ambiente, assim como os pontos fortes e fracos da organização.

Kets de Vries (1997) enfatiza que, na literatura organizacional sobre liderança, existem definições ilimitadas, incontáveis artigos e polêmicas e que a maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes. Estes são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

3.1 EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA

Na evolução do conceito de liderança, para Heifetz (1999), há uma evolução gradativa de um estilo de liderança autoritário, fundamentado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, que busca motivar o empregado a se considerar parte contribuinte da organização, baseando-se nos valores humanos e sociais. A descentralização das decisões e delegação de responsabilidade permite maior grau de liberdade, para que as pessoas desenvolvam suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de auto-realização.

Crainer (2000) divide as escolas de pensamento sobre liderança nas seguintes categorias:

- 1 Teoria do Grande Homem: predominantes no final do século XIX e início do século XX, fundamentadas na premissa de que o líder nasce com habilidades de liderança inatas, inexplicáveis e incompreensíveis para a maioria dos seres humanos, sendo, portanto exaltados como heróis.
- 2 Teoria do Traço: ainda uma teoria atual, que consiste em identificar os traços de personalidade de grandes homens, considerados líderes para propiciar o desenvolvimento do líder. “Embora plausível, essa teoria é falha. Todos os livros que tentam identificar traços comuns nos líderes encontram poucas correlações”.
- 3 Teoria do Poder e da Influência: fundamenta-se na premissa de que “todos os caminhos levam ao líder e nega o papel dos seguidores e a força da cultura organizacional”.
- 4 Teoria Behaviorista: ressalta o que fazem os líderes e não as suas características. Autores que defendem essa linha são: Blake e Mouton, criadores

da Grade Gerencial e Rensis Likert, que propõe uma classificação de sistemas de administração, com quatro perfis organizacionais.

5 Teoria da Situação: destaca a liderança como específica em cada situação, ao invés de um tipo especial de personalidade. Fundamenta-se no princípio de que cada situação diferente exige formas diferentes de liderança. Seus criadores foram Kenneth Blanchard e Paul Hersey.

6 Teoria da Contingência: é uma evolução da teoria situacional e busca selecionar as variáveis associadas à circunstância as quais melhor identifiquem o estilo de liderança mais adequado a cada situação.

7 Teoria Transacional: ressalta o relacionamento entre líderes e seguidores. Analisa os ganhos mútuos da troca, do líder oferecendo recursos ou recompensas em troca, do compromisso dos seguidores ou da aceitação da sua autoridade, por exemplo.

8 Teoria da Atribuição: adiciona uma maior importância dos seguidores, “concentrando-se nos fatores subjacentes à atribuição de liderança a um determinado fator”

9 Teoria da Transformação: baseia-se na motivação intrínseca no relacionamento de trocas. “ênfatisa o comprometimento, e não a conformidade dos seguidores. Portanto, o líder é um visionário inovador e auto-suficiente”.(CRAINER 2000).

Pode-se verificar que a liderança é um tema de extrema complexidade, de múltiplas definições e interpretações, com raízes históricas na teoria da administração e influenciadas diretamente por fatores psicológicos, morais e ambientais. Faz-se conveniente, então, buscar explicações conceituais mais profundas sobre o fenômeno.

3.2 GERENCIAMENTO DA LIDERANÇA

Como diz Motta (1995): “*ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu*

próprio compasso”. A função gerencial não se assemelha com nenhuma outra atividade ou profissão; tornando-se difícil caracterizá-lo, sem gerar controvérsias sobre sua natureza. Portanto, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo.

De um lado, pode se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais conseqüente e eficiente. De outro, tem se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional. (MOTTA: 1995 p.220)

A gerência de alto nível adquire um papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses comuns e na garantia de que os objetivos serão alcançados da maneira mais adequada. O exercício eficiente da função gerencial de alto nível exige habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos ou ensinados. Para Motta (1995 p.221) engloba:

Estratégia: conhecer e desenvolver alternativas, que respondam a demandas, necessidades e apoios comunitários – público e clientelas;

Racionalidade Administrativa: agir segundo etapas de uma ação racional calculada;

Processo Decisório Organizacional: tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver problemas e conflitos à medida que surgem;

Liderança e Habilidades Interpessoais: reativar e reconstruir constantemente a idéia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada.

Para tornar a visão e os “sonhos” visíveis a todos os colaboradores da empresa e fazê-los alinhar-se a eles, os gestores/líderes precisam criar significado para as pessoas. Existe hoje em dia um fluxo tão intenso de dados e informações nas empresas, que há uma tendência a olhar superficialmente à questão do significado. Na verdade, quanto mais uma sociedade ou organização é “bombardeada” por fatos e imagens, maior sua necessidade de significado. Nesse sentido, o papel dos líderes é integrar fatos, conceitos, histórias e mitos em um conjunto que faça sentido para seus seguidores. Os líderes devem tornar as idéias tangíveis e reais para os demais (caso contrário não há como apoiá-los). Não

importa o quão maravilhosa possa ser uma visão, o líder eficaz precisa usar palavras e modelos para fazer com que a essência seja compreendida por todos.

O profissional denominado gestor é visto como um protagonista central, que deve saber trabalhar com equipes multidisciplinares, cujo compromisso interpessoal é a base da coesão e da estabilidade. Nessa perspectiva, as pessoas são unidas por uma visão comum, com iniciativa e aceitação de novos desafios, conquistando maior liberdade para desenvolver suas atividades. A modernização das estruturas organizacionais e das gerências, bem como a introdução de práticas mais participativas, fazem emergir novas perspectivas positivas, onde se pode ressaltar o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais competitivo e mais amistoso, portanto, mais humanizado.

São eles os gestores, que conseguem potencializar o valor e a criatividade de todos os que estão inseridos nas suas organizações, conseguindo adaptar-se às novas realidades e a mudanças, sempre com um espírito inovador. No mundo empresarial, são os grandes líderes que conseguem gerar ondas de motivação e força para levar todos os colaboradores a atingirem um objetivo comum. São eles que conseguem potencializar o valor e a criatividade de todos os que estão inseridos nas suas organizações, conseguindo adaptar-se às novas realidades e a mudanças, sempre com um espírito inovador.

As atitudes de um líder fundamentam-se pelas experiências adquiridas ao longo da vida. A personalidade do indivíduo compõe-se de parte biológica herdada e, da experiência que adquire, principalmente, na infância e adolescência.

O comportamento individual é influenciado por forças das quais o indivíduo não tem consciência, não são inteiramente explicáveis em termos de suas intenções racionais e aparentes. Sentimentos como ciúmes, culpas, ansiedades e luta pelo poder, muitas vezes inconscientes, têm um profundo efeito sobre a aceitação ou não de soluções a serem dadas a problemas aparentemente muito simples. Lapierre (1995) aborda a questão da influência da personalidade dos dirigentes sobre o processo de decisão nas organizações, onde a liderança é concebida

através de qualidades e atributos pessoais do líder que ocupa posição de comando na organização. O conceito de comando pode ser estendido à ascendência que exerce uma pessoa, em virtude de sua formação, do reconhecimento de sua competência profissional, de seus méritos e de seu carisma. Essa influência impõe respeito, confiança e obediência, sem, necessariamente, repousar sobre o constrangimento exterior do direito de comandar.

Ao tomar decisões que precisam da aceitação por parte dos outros membros da organização, os administradores eficazes compartilham as responsabilidades da tomada de decisão com os subordinados, quando as prováveis melhoras da qualidade e do moral do pessoal ultrapassam os prováveis custos em tempo e dinheiro, sabendo que os administradores continuam com a responsabilidade final pela tomada e pela aplicação das decisões (STONER & FREEMAN, 1995).

Muitas vezes, os administradores tomam decisões sem poder procurar ou analisar todas as alternativas possíveis, baseando-se em suas experiências profissionais e através de seu senso crítico, utilizando a abstração e a imaginação. Não há tipologia clara para categorizar as práticas de direção, como também não existe uma separação óbvia entre a liderança e o processo decisório em administração.

4. LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO NO SÉCULO XXI

Minicucci (1997 p. 123) afirma que “a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos”. Tais ações devem estar focadas na promoção do estabelecimento dos objetivos do grupo, melhoria da qualidade de interação entre os membros, na coesão do grupo e no compartilhamento dos recursos disponíveis.

Peter Drucker (1997) ressalta que: “Em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as

peças, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro". Para ele "a tarefa do líder é desenvolver líderes", pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento.

Bennis e Nanus (1988) descrevem cinco habilidades primordiais que noventa líderes entrevistados, em uma pesquisa apresentaram:

- A capacidade de aceitar as pessoas como elas são - não como você gostaria que fossem.
- A capacidade de abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado.
- A capacidade de tratar os que estão perto de você com a mesma atenção cordial que você concede a estranhos e a pessoas que conhece casualmente.
- A capacidade de confiar nos outros, mesmo quando o risco parece grande.
- A capacidade de agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

Em todos os setores da vida (pessoal, social ou profissional), as pessoas necessitam de estímulos como ponto de partida para as ações cotidianas, de motivos que agreguem valor e de uma direção que mostre os caminhos para que a ação se concretize. O líder tem como finalidade ser esse guia, facilitador do desenvolvimento das pessoas. É quem dá vida e razão de ser para as pessoas por meio do significado, da visão e da confiança.

Toda organização se baseia em um conjunto de significados partilhados que constituem a sua filosofia empresarial. Para Bennis e Nanus (1988), o líder possui a capacidade de influenciar e organizar significado para as pessoas da organização. A liderança através do significado tem como finalidade criar uma comunidade de aprendizagem que torna a organização mais eficaz. O líder também tem o papel de ser o agente de mudanças e para isso ele deve trabalhar a arquitetura social da empresa, seguindo critérios de maturidade e de bom senso, pois nem todos visualizam a necessidade de mudanças e geralmente o nível

estratégico mantém-se apático diante dessa realidade. O líder é um arquiteto social efetivo na medida em que administra significados. O arquiteto social é aquele que compreende a organização, modela as regras novas e vigentes e traduz tudo isso em um novo significado, que é aprendido através da visão e da comunicação.

Por outro lado, os vestígios de taylorismo continuam fazendo parte da vida das organizações, mantendo hierarquias rígidas e inflexíveis; e essa realidade organizacional pode dificultar sua ação da liderança. No entanto, as habilidades de liderança é que vão permitir com que as reestruturações aconteçam e sejam implementadas, pois o líder deve possuir a habilidade de traduzir o propósito da organização, por meio da visão, mobilizando as pessoas da organização para ação. A liderança é imprescindível nas organizações desde que ela lance as pessoas para a ação, converta seguidores em líderes e promova as mudanças necessárias. Converter seguidores em líderes nada mais é do que se preocupar com a sucessão da liderança, ou seja, um bom líder sabe que não é perpétuo.

Segundo o Doutor Jô Furlan (2010) existem dez dicas para que a liderança comportamental e também de resultados seja efetuada com sucesso:

(1) Assuma o controle da sua vida – lidere a si próprio. Uma das origens da liderança comportamental é ser responsável pelas suas escolhas. Quanto mais assumo a responsabilidade, mas tenho poder de resolução.

(2) Saiba as razões pelas quais está disposto a superar os desafios – (automotivação)

Muitas pessoas passam a vida sem se dar conta do que efetivamente as movimenta, o que as estimula, o que as motiva. Saber por quais razões você se levanta pela manhã contribui para o seu senso de bem-estar e propósito de vida. É o seu combustível na direção do que deseja;

(3) Ter um objetivo definido (sonhos, objetivos e metas). Ter um alvo, algo no que manter o foco. Para quem não sabe para aonde está indo, qualquer estrada serve. Foco é força, distração destrói.

- (4) Fazer as suas escolhas: tome suas decisões. Mantenha o Foco. A palavra decidir, em latim, significa: ruptura. Seguir um caminho e romper com o outro. Quem mantém um pé em cada canoa, acaba caindo dos dois barcos. Tome sua decisão e faça a sua jornada.
- (5) Desenvolver o Planejamento Estratégico. Quem planeja a jornada poderá ter êxito. Quem não planeja a jornada provavelmente não chegará no lugar desejado ou demorará muito mais tempo.
- (6) Colocar em prática: planejamento – ação – avaliação – correção – resultado desejado (Inteligência Comportamental). Ser capaz de realizar aquilo que você deseja. Isso é inteligência do Sucesso.
- (7) Estabelecer padrões emocionais poderosos e saudáveis: desenvolva emoções construtivas. Usar emoções e crenças fortalecedoras permite a você ter disponíveis seus melhores estados de excelência comportamental. Emoções positivas fortalecem sua saúde e aumentam o seu bem-estar.
- (8) Praticar a Atitude Mental Positiva. Acredite e poderá ter sucesso. Duvide e, com certeza, fracassará. Se você pensa que você pode ou se você pensa que você não pode não importa. De qualquer forma estará certo.
- (9) Utilizar sua Energia Vital. Respire profundamente. Renove a vida e as esperanças, estimule sua mente e seu coração. Perceba o universo de possibilidades.
- (10) Desvendar o segredo dos “4 C&&s”: Cria – Construa - Compartilhe – Concretize.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do presente estudo mostraram que é essencial o desenvolvimento eficaz do processo da liderança comportamental nas organizações no intuito de conhecer a forma de liderar e suas finalidades e saber lidar com as divergências e conflitos, buscando o entendimento e consenso.

A atuação do gestor necessita estar ancorada na compreensão de que as relações sociais originam o processo interdependente de construções e apropriações recíprocas de significados que acontecem entre os indivíduos, influenciando sua subjetividade. A crença que deve permear a liderança comportamental é que o ser humano e seu desenvolvimento deve ser o foco principal das organizações que desejam crescer e perpetuar-se. Nota-se que já existem muitas manifestações de grandes empresas e gestores no mundo inteiro sobre essa virada que se está iniciando. É preciso acreditar que se pode resgatar a posição de destaque das pessoas no âmbito organizacional como única forma de melhoria global no futuro.

Neste artigo procurou-se apresentar algumas das dimensões da liderança comportamental, articulando-as de forma a dar uma seqüência lógica à construção do papel do da mesma nas organizações de forma a se desenhar um modelo para seu desenvolvimento promissor e eficaz. Obviamente o assunto não se esgota. Como o próprio título indica, este artigo é uma reflexão sobre o papel da liderança comportamental em tempos de turbulência, numa atividade essencialmente dinâmica e que carece de maiores estudos e pesquisas. Portanto, para concluir este artigo emergem outros questionamentos: Como a liderança pode influenciar nas soluções e conflitos organizacionais? Essas formas de atuação condizem com uma configuração real das empresas? Fica, portanto, a esperança de terem sido lançados algumas sementes para reflexão do papel da gestão e liderança comportamental nas organizações no século XXI.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren e NANUS, Burt. **Líderes e estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

CRAINER, Stuart. **Grandes Pensadores da Administração**. São Paulo: Futura, 2000, 299p.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.p. 159-168.

DRUCKER, P. **E assim começa o milênio...** Ed. especial. São Paulo: HSM Management, 2000, p. 6-11.

FURLAN JÔ. **Dicas de Liderança Comportamental** Disponível no site: < <http://jorgenca.blogspot.com/.../10-dicas-de-lideranca-comportamental.html> > Acessado em 15/05/2010

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

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de Grupo. Teorias e Sistemas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995. p. 19-131

SILVA, REINALDO O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Ltda 2006.p. 200- 256

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995, 5ª ed.

