
IMPACTO DA TECNOLOGIA NO ESTILO GERENCIAL DE GERENTES DE S. I. - PARTE II - ESTILO GERENCIAL ADOTADO POR GERENTES DE S. I. NA REGIÃO DE CAMPINAS, SP.

IMPACT OF TECHNOLOGY ON THE LEADERSHIP STYLE OF I. S. MANAGERS - PART II - LEADERSHIP STYLE ADOPTED BY S. I. MANAGERS IN CAMPINAS, SP.

Prof. Dr. Silas Marques de OLIVEIRA*

ABSTRACT

His presented a brief discussion of the main leadership style categorizations and, through a questionnaire, it is identified the styles of 16 information systems managers of organizations in Campinas, SP. It is discussed the adequacy of these styles in relation to the supervisor/subordinate relationship, communication, motivation, decision making, control and goal setting. The study identified that of the 16 managers, 3 adopt a corporate leadership style, 11 adopt a consultive style, and 2 a participative style.

KEYWORDS: Leadership Style; Information Systems Managers.

RESUMO

Apresenta-se uma breve discussão das principais categorizações de estilos gerenciais e, através de um questionário, identifica-se os estilos de liderança de 16 gerentes de sistemas de informação em empresas na região de Campinas. Discute-se a adequação dos estilos com relação ao relacionamento gerente/subordinado, comunicação, motivação, tomada de decisão, controle e avaliação e processo de elaboração de metas. Detectou-se que, dos 16 gerentes que participaram do estudo, 3 adotam o estilo Corporativo, 11 adotam o estilo Consultivo e 2 o estilo Participativo.

PALAVRAS-CHAVE: Estilo Gerencial; Gerentes de S.I.

1. INTRODUÇÃO

Muito embora seja possível identificar diversos fatores que influenciam a conquista dos objetivos de um S.I.¹ - alguns externos ao controle direto dos gerentes e supervisores, o comportamento e atitude destes são de importância crítica. O repertório de comportamentos exibidos por indivíduos em posições de liderança, em seus contatos diários com os subordinados, possui um impacto não só na forma como os subordinados sentem ou

percebem seu relacionamento com o supervisor no trabalho, mas também em todo clima organizacional, afetando, em última análise, o ambiente, a satisfação e a produtividade do grupo.

Uma organização bem sucedida, conforme Pfeiffer (1995), possui uma característica que a distingue de todas as que fracassam: liderança eficaz e dinâmica. Drucker (1992) observa que bons líderes são recursos básicos e raros em qualquer empreendimento. Terry, em 1960, já apresentava argumentos de que a causa do

(*) Prof. Titular do Curso de Mestrado em Informática do Instituto de Informática da Puccamp.

(1) Sistema de Informação (S. I.)

fechamento das portas de metade das empresas em apenas 2 anos de existência é atribuído à liderança ineficaz. Kotter (1988: 10) chegou mesmo a afirmar que “hoje nós precisamos de mais e melhores líderes do que antes, pessoas de visão ampla e de autoconfiança. Sem estas pessoas não existe maneira de continuar a prosperar. Não sobreviveremos sem elas em muitos de nossos empreendimentos”.

Pesquisa abordando a natureza da relação entre o comportamento do líder e eficácia, no que diz respeito a resultados alcançados, é fragmentada e falta evidência conclusiva. Embora o conhecimento desta relação seja de suma importância, é necessário identificar, primeiro, que tipos de comportamentos do líder são desejáveis e apropriados, em uma determinada estrutura ou tipo de organização, e em seguida, diagnosticar o comportamento que está sendo exibido por sua liderança.

A primeira parte desta pesquisa, publicada na revista do Instituto de Informática (Oliveira, 1994) identificou que o gerente de um S.I. precisa exibir um comportamento e atitude que, dentre outros, estimulem a criatividade, a participação, demonstrando disposição para tomar riscos, agindo com respeito e confiança, mantendo uma força de trabalho motivada e capaz de responder às rápidas mudanças e, acima de tudo, “possuir um elevado grau de relacionamento” (Oliveira, 1994: 16) com todos os subordinados.

Esta parte da pesquisa tem por objetivo diagnosticar o comportamento exibido por gerentes de S.I. em empresas da região de Campinas, com o intento de verificar se este comportamento é compatível com aquele identificado na 1ª parte como sendo o necessário e ideal, levando em consideração a natureza das atividades desenvolvidas em um ambiente em constante mudança, como é o caso de ambientes com S.I.

Uma das formas de identificar e compreender o comportamento adotado por gerentes em suas atividades do dia-a-dia é determinar o estilo gerencial que adotam, pois o estilo nada mais é que padrões de comportamento que um indivíduo aprende para desempenhar tarefas e relacionar-se com os indivíduos para desenvolver as responsabilidades de uma determinada função. Portanto, o termo “estilo gerencial” será usado neste estudo para referir-se a um padrão de filosofia, crenças, atitudes, sentimentos e pressupostos com respeito à forma de liderar pessoas que afetam o comportamento do gerente ao desempenhar seu papel. A definição de estilo gerencial auferida por Lau & Shani (1988:49) reflete bem este conceito: “estilo ser refere à expectativa do indivíduo em como usar uma posição de liderança tanto para participar

quanto para envolver outras pessoas na conquista de resultados.”

Este conceito pode ser esclarecido com alguns poucos exemplos. Se o gerente acredita que as pessoas são basicamente “preguiçosas” e que se esforçarão o menos possível, então o gerente exibirá um comportamento de controle rígido sobre seus subordinados e manterá sobre eles uma supervisão cerrada. Este comportamento indica um tipo de estilo, neste caso, o estilo da teoria X de McGregor, ou seja, um estilo autocrático.

Por outro lado, se o gerente possui uma crença nos seres humanos justamente o oposto, ou seja, de que os indivíduos no ambiente de trabalho são responsáveis e deixados por si sós manifestarão grande esforço, é evidente que o comportamento dele será diferente daquele primeiro, ou seja, exibirá uma atitude de confiança e passará de um comportamento caracterizado por controle para um de apoio e incentivo à criatividade e iniciativa própria. Comportamento este, típico do estilo Y de McGregor.

A questão em foco é que a atitude, expectativa e pressupostos do gerente com respeito a si mesmo, sua posição e compreensão do comportamento que é adequado para lidar com os subordinados exercerão um impacto em como o gerente se comportará. Trocando em miúdos, o padrão de comportamento adotado determina seu estilo gerencial.

Portanto, o gerente precisa aprender as habilidades e adquirir o conhecimento necessários para desempenhar com eficácia seu papel através de seu comportamento. A ênfase no comportamento, e portanto, no estilo, possui várias vantagens. Dentre elas: 1) Embora seja muito difícil modificar traços de personalidade, presume-se que a maioria das pessoas, até certo ponto, pode aprender comportamentos típicos de diferentes estilos de liderança. Estes comportamentos são determinados por atitudes, pressupostos, conhecimento e habilidades que podem, de forma geral, ser aprendidos. 2) É possível, através de observação, entrevistas, estudos de caso, questionários e “rote-playing”, distinguir e determinar o comportamento adotado dada uma situação específica. 3) É possível investigar o que os gerentes mais competentes fazem (comportamento) para conquistar resultados e envolver as pessoas (subordinados) no desempenho de suas tarefas.

Existem diferentes estilos de liderança que podem ser adotados. Estes podem variar desde o mais tradicional, o autoritário, até os mais participativos e democráticos. Um pode ser mais apropriado a uma série de condi-

ções ou em um determinado ambiente ou mesmo estrutura organizacional, enquanto que outro pode ser melhor em outra circunstância ou para alcançar determinados objetivos. Assim, o estilo que melhor se adapta à indústria eletrônica pode não ser o melhor para a indústria química, o que funciona numa instituição militar pode ser diferente do estilo que funcionaria melhor em uma instituição educacional. Diferentes estilos são necessários para alcançar resultados em diferentes ambientes de trabalho.

2. ESTILOS GERENCIAIS

O estudo sobre estilos gerenciais, ou mais comumente denominado estilo de liderança, é bastante vasto. A literatura é prolífera em caracterizar os diferentes estilos, muitas vezes criando uma certa confusão com relação às denominações adotadas para conceituar um determinado estilo.

Uma breve discussão das principais categorizações será apresentada apenas com o intuito de caracterizar as categorias e nomenclaturas adotadas neste estudo.

Os primeiros pesquisadores achavam que o estilo de liderança era um jogo de "soma igual a zero", quanto mais o administrador fosse orientado para a tarefa, menos poderia ser orientado para o relacionamento. "Os administradores que têm um estilo orientado para a tarefa supervisionam de perto os empregados para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Para eles, fazer com que o trabalho seja realizado é mais importante do que o crescimento ou a satisfação pessoal dos empregados. Gerentes com um estilo orientado para os empregados tentam motivar em vez de controlá-los. Buscam relações amigáveis, confiantes e respeitadas, que freqüentemente têm permissão para participar das decisões que os afetam" (Stoner e Freeman, 1992:346). No estudo realizado na Ohio State University, onde pesquisadores investigaram a eficácia de comportamentos de liderança, chamaram a orientação para a tarefa de "estrutura de iniciação" e a orientada para o empregado, de "consideração".

Uma conclusão dos estudos feitos na Ohio State é que o estilo de liderança pode não ser unidimensional: tanto a orientação para a tarefa quanto a orientação para o empregado podem ser cruciais para o desempenho superior. Vroom, U. N. (1983). Assim, o estudo de Ohio proporcionou 4 estilos gerenciais: baixa estrutura e alta consideração; baixa estrutura e baixa consideração; alta estrutura e alta consideração; alta estrutura e baixa consideração.

A grade gerencial desenvolvida por Blake & Mouton

(1985) reflete essa natureza bidimensional da liderança. Ao expandirem o modelo desenvolvido em Ohio, estabeleceram 5 categorias de líderes: 1) **Gerência de clube de campo**, na qual a atenção é voltada exclusivamente às necessidades que as pessoas têm de relacionamentos; 2) **Gerência empobrecida**, na qual o comportamento é exercer o esforço mínimo necessário para realizar o trabalho exigido; 3) **Gerência de meio-do-caminho**, na qual mantém-se um equilíbrio entre a necessidade de fazer o trabalho e a manutenção do "moral" das pessoas num nível satisfatório; 4) **Gerência em equipe**, na qual o gerente acredita que a realização do trabalho vem das pessoas comprometidas; 5) **Autoridade/anuência**, na qual o gerente supervisiona de tal forma que o elemento humano interfere o mínimo possível.

Uma taxonomia semelhante é discutida por Lau & Shani (1988). Eles também apresentam 5 categorias de líderes:

1) **Autocrático**, no qual a ênfase é quase exclusivamente nos resultados. As pessoas são vistas como "recursos" para serem usados e descartadas quando necessário. Neste estilo, o gerente possui responsabilidade completa pela direção e tomada de decisão. A única responsabilidade dos subordinados é obedecer ordens. O relacionamento entre supervisor e subordinado é bem demarcado;

2) **Corporativo**, no qual as práticas organizacionais são melhor desenvolvidas, planejadas, dirigidas e coordenadas através de políticas escritas, procedimentos, regras, etc. Outro pressuposto deste estilo é o de acordo mútuo. A interação se dá através de um sistema de "da lá, toma cá". A concessão, ou seja, o meio termo, é tido como o melhor método de resolver conflitos;

3) **Permissivo/tolerável**, no qual os gerentes assumem uma postura de "apoio". Mais que um gerente, ele é um pai, e se comporta com seus subordinados como se tivesse uma família;

4) **Profissional**, no qual padrões elevados de produtividade são alcançados através da ação de times, participação, envolvimento e compromisso. A meta é construir um clima organizacional onde existe comunicação mão dupla, confiança, transparência de objetivos, aprendizagem e "feedback";

5) **Laissez-Faire**, no qual o gerente simplesmente evita envolver-se no desempenho e possíveis conflitos. Sempre procura a neutralidade e nunca se expõe.

Outra abordagem que também procura caracterizar os estilos de liderança é a conhecida como Caminho-Objetivo (Path-Goal). Esta é uma abordagem

contingencial, pois ajuda-nos a compreender e a prever a eficácia da liderança em diferentes situações. O modelo formulado por Martin G. Evans (1970), Robert J. House (1971) e House & Mitchell (1979) baseia-se na teoria da expectativa, que afirma que a motivação de um indivíduo depende de sua expectativa de recompensa e de valência, ou atratividade dessa recompensa.

Evans (1970) observa que o meio mais eficaz de influenciar os subordinados é sua capacidade de proporcionar recompensas e de especificar o que os subordinados devem fazer para merecê-las. House (1971) conclui que as características pessoais dos subordinados e as pressões e exigências ambientais no local de trabalho ajudam a determinar o estilo de liderança mais eficaz.

A teoria do caminho-objetivo é considerada altamente promissora, especialmente porque tenta explicar porque um determinado estilo de liderança é mais eficaz numa situação do que em outra e porque sustenta a posição de que a flexibilidade em responder às influências da situação é tanto possível como desejável. (Schriesheim & Denisi, 1979).

Ao desenvolverem esta teoria, House & Dessler (1974) discutiram os efeitos do comportamento do líder na motivação dos subordinados. Os quatro comportamentos do líder, ou seja, estilos de liderança derivados desta teoria são:

1) **Estilo Diretivo** - Este estilo é caracterizado por um líder que espera que os subordinados saibam o que é desejado deles, orienta especificamente o que devem fazer e como devem fazê-lo, programa tudo que deve ser feito e mantém padrões definidos de desempenho;

2) **Apoio/Assistencial** - Os gerentes caracterizados por este estilo são amigáveis e demonstram preocupação com o bem-estar de seus subordinados. Tais líderes tentam tornar o ambiente de trabalho o mais amigável possível;

3) **Participativo** - Este líder consulta seus subordinados, aceitando sugestões e idéias, incentiva a participação e envolvimento no processo decisório;

4) **Realizador** - A característica principal deste líder é sua capacidade de estimular todos da equipe para alcançar as metas e um desempenho eficaz. Continuamente busca melhoria no desempenho e demonstra um alto grau de confiança na capacidade de seus subordinados em alcançar as metas e assumir responsabilidades.

Esta breve apresentação de taxonomias de estilos gerenciais propostos por vários estudiosos e teorias serviram de arcabouço para a categorização utilizada neste

estudo. As categorias utilizadas nesta pesquisa se assemelham às desenvolvidas no estudo de Musmann (1978) onde a autora identificou estilos gerenciais adotados por gerentes de três bibliotecas públicas no estado da Califórnia, USA. Os estilos são: Autocrático, Consultivo e Participativo.

3. ESTILOS E ASPECTOS GERENCIAIS ABORDADOS

Os estudos sobre liderança, mais especificamente sobre os efeitos do estilo de liderança, tentam investigar como um determinado estilo afeta as áreas ou aspectos gerenciais com relação aos subordinados. Os aspectos discutidos na literatura com maior frequência foram identificados e utilizados neste estudo. São eles: relacionamento, motivação, comunicação, processo de tomada de decisão, estabelecimento de metas e controle. Portanto, este estudo não só identificou o estilo de liderança adotado, em termos gerais, por 16 gerentes de S.I. em empresas da região de Campinas, como também identificou o estilo adotado em cada um dos aspectos acima mencionados. O Quadro 1 relaciona as principais características de cada um dos estilos analisados neste estudo com relação aos diversos aspectos gerenciais abordados.

4. MÉTODO

Um levantamento preliminar foi realizado onde identificou-se as empresas na região que possuíam S.I. A totalidade das empresas identificadas, ou seja, 38, serviram como população alvo. Dezesesseis (42.1%) gerentes responderam e serviram como sujeitos para a pesquisa.

Os relatórios recebidos representam gerentes de S.I. interessados, ou pelo menos, preocupados com seu desempenho como líderes, que se interessam em uma auto-avaliação, enquanto que os não recebidos provavelmente não possuem tal interesse a ponto de tomar algum tempo para preencher um questionário e talvez não estejam cientes de que sua função no âmbito de inter-relacionamento seja tão importante quanto sua função técnica. Provavelmente, são gerentes mais voltados para processos que para pessoas.

Um questionário foi elaborado para identificar o estilo gerencial do gerente de S.I. em Campinas e região.

Quadro 1 - Características dos estilos gerenciais em relação a aspectos gerenciais

ASPECTOS GERENCIAIS	ESTILO GERENCIAL			
	AUTOCRÁTICO	CORPORATIVO	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
RELACIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantém-se o mais afastado possível dos subordinados; ● Nenhuma consideração pelo bem-estar, ● Espera-se obediência e lealdade total; ● Sentimentos e personalidade não podem interferir. 	<ul style="list-style-type: none"> ● As pessoas são vistas como recursos; ● Existe contato apenas para dar ordens, designar tarefas, instruir e quando percebe que pode tirar vantagem do contato. 	<ul style="list-style-type: none"> ● A base do relacionamento é a amizade, confiança e presteza; ● As portas ficam abertas ao diálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe liberdade total para o relacionamento; ● Existe disposição e interesse pelo bem-estar e sentimentos dos subordinados; ● Existe reconhecimento de que problemas pessoais interferem no trabalho.
MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ● Na maioria dos casos o moral dos subordinados está sempre baixo; ● Usa ameaças e punições como fontes de motivação; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Os subordinados dependem da estrutura informal; ● As recompensas bem definidas são as principais fontes de motivação; 	<ul style="list-style-type: none"> ● O envolvimento é a principal fonte de motivação; ● Reconhecimento e apreço são demonstrados pelo gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Liberdade para criar e aceitação de idéias; ● O moral está sempre alto; ● Oportunidade para auto-desenvolvimento.
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ● Todo o sistema é utilizado apenas para alcançar os objetivos organizacionais; ● Não existe comunicação de baixo para cima. 	<ul style="list-style-type: none"> ● O sistema é utilizado para instruir; ● Existe comunicação de baixo para cima apenas para solicitar esclarecimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● É permitido comunicação de baixo para cima para sugestões e opiniões; ● Alguma comunicação com respeito a aspectos fora do trabalho é permitida; ● Pondera as colocações para de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicação livre entre todos os níveis e horizontalmente; ● Utilizada para tomada de decisão em conjunto.
PROCESSO DECISÓRIO	<ul style="list-style-type: none"> ● O gerente toma a decisão e a anuncia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● O gerente toma uma decisão e tenta convencer os subordinados de sua importância; ● Tenta "vender" a decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ● O gerente solicita opinião e sugestões, discute-as e toma a decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Solicita sugestões, discute-as e o grupo toma a decisão que é, em seguida, acatada pelo gerente.
ESTABELECIMENTO DE METAS	<ul style="list-style-type: none"> ● O gerente planeja e define as metas, comunicando-as em seguida. 	<ul style="list-style-type: none"> ● O gerente estabelece as metas dentro de parâmetros já definidos pela organização e orienta seus subordinados quanto à melhor forma de atingi-las. 	<ul style="list-style-type: none"> ● O gerente discute alternativas com seus subordinados e encaminha proposta sujeita a mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Os subordinados, individualmente ou em grupo, estabelece as metas organizacionais e pessoais. Essas são discutidas e o grupo compromete-se a alcançá-las.
CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> ● O processo de controle é centralizado em si mesmo; ● Os dados de avaliação, custo, produtividade, etc., são usados para controle, e punição 	<ul style="list-style-type: none"> ● O processo de controle é um pouco centralizado; ● Os dados são levantados e discutidos visando melhorias e maior produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ● O controle é compartilhado e o gerente inteira-se dos obstáculos e dificuldades e orienta para atingir melhorias e recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● O controle é exercido em conjunto com os subordinados; ● Os subordinados estabelecem parâmetros e os dados são utilizados para verificar pontos para possíveis melhorias.

As questões foram divididas em "Áreas Gerenciais" para permitir uma análise mais detalhada, relacionando o estilo com cada uma destas áreas. Assim, as questões 1 a 3 tratam do aspecto de relacionamento existente entre o gerente e seus subordinados; as questões de 4 a 6 indicam meios utilizados pelos gerentes para motivar; as questões 7 a 10 exploram o sistema de comunicação. As questões 11 a 13 refletem como se dá o processo de tomada de decisão; as 14 e 15 indicam como é realizada a definição de metas e as questões 16 a 18 identificam o sistema de avaliação e controle utilizados por estes gerentes.

Para cada questão, quatro alternativas foram fornecidas, de A a D. Cada alternativa recebeu uma pontuação, de 1 a 4 respectivamente, e cada uma é pertinente a um estilo de liderança (ou gerencial). Assim, se a resposta for a alternativa "A", o estilo adotado com relação àquela questão seria o Autocrático e recebeu 1 ponto. A resposta "B" é indicativo do estilo Corporativo e recebeu 2 pontos. A alternativa "C" corresponde ao estilo Consultivo e recebeu 3 pontos. A alternativa "D" refere-se ao estilo Participativo e recebeu 4 pontos.

A pontuação média para cada questão, considerando os 16 gerentes, foi calculada, determinando assim, o estilo adotado em cada uma das questões. O estilo gerencial adotado em cada área ou aspecto da gerência foi determinado através das respostas (média) a várias questões (ou um bloco específico de questões). Assim, para obter este resultado, ou seja, a identificação do estilo, a pontuação média alcançada por cada uma das questões que formam um bloco ou aspecto gerencial foi calculada. A pontuação média de cada uma das 3 questões que formam o 1º bloco (relacionamento) foram somadas e divididas por 3, resultando numa pontuação média geral para aquele bloco. Esta média indicou o estilo adotado pelos 16 gerentes com relação àquele aspecto específico. O estilo gerencial para cada uma das áreas ou aspectos foi definido da mesma forma, utilizando a tabela de equivalência acima anotada.

A equivalência de média e estilo é a seguinte:

- 1.0 - 1.5 = estilo autocrático
- 1.6 - 2.5 = estilo corporativo
- 2.6 - 3.5 = estilo consultivo
- 3.6 - 4.0 = estilo participativo

O estilo gerencial adotado de forma geral pelos gerentes foi definido calculando-se para cada um dos gerentes, a pontuação média alcançada individualmente e, em seguida, calculando a pontuação média do grupo.

5. RESULTADOS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE

Os dados são apresentados e analisados questão por questão e, posteriormente, os resultados dos 6 aspectos gerenciais abordados neste estudo serão discutidos por blocos de questões da seguinte forma:

Questões	Aspecto Gerencial
1, 2, 3	Relacionamento
4, 5, 6	Motivação
7, 8, 9, 10	Comunicação
11, 12, 13	Decisão
14, 15	Metas
16, 17, 18	Controle

Neste estudo, o estilo gerencial é também representado pelo termo "sistema", pois o estilo é, em última análise, um sistema de valores, atitudes e comportamentos adotados pelos gerentes. Assim, o estilo autocrático é representado como pertencente ao Sistema 1 (S 1), o estilo corporativo é o Sistema 2 (S 2), o consultivo, Sistema 3 (S 3) e o estilo participativo, pelo Sistema 4 (S 4).

5.1 Relacionamento

As três primeiras questões dizem respeito ao estilo de relacionamento desenvolvido entre o gerente e seus subordinados. Conforme os dados apresentados na 1ª questão, percebe-se que o estilo gerencial é consultivo, pois atingiu 2.9 em média na escala adotada, com base no fato de que 93.7%, ou seja, 15 dos 16 gerentes que participaram do estudo consideram que **confiança substancial** é "demonstrada em seus subordinados" e apenas 1 (6.3%) respondeu que esta confiança é "condescendente".

O fato de que quase todos os gerentes demonstram confiança em seus subordinados indica que aceitam e reconhecem a competência dos mesmos. Esta atitude facilita e proporciona um relacionamento desejável no ambiente de trabalho, facilitando o desempenho e produtividade. O funcionário se sente valorizado quando o gerente demonstra confiança em seu trabalho e potencial.

Este é um fator importante no S.I. porque os técnicos estão constantemente lidando com situações novas, mudanças, desenvolvendo novos projetos e constantemente tomando decisões. Exige-se deles uma atitude de abertura para inovação. Este espírito pode facilmente ser abafado quando não existe confiança por parte do gerente, por se tratar de decisões de alto risco.

Com relação à 2 questão, 75% dos gerentes (12) indicaram que os subordinados sentem **liberdade total** (S 4) e 18.7% (3) relataram que os subordinados sentem **um pouco de liberdade** (S 3) "para conversar com o supervisor a respeito do trabalho." Um gerente indi-

cou que seus subordinados sentem **não muita liberdade** (S 2).

A análise dos resultados desta questão revela que a pontuação média é de 3.6, o que significa um estilo participativo (tabela 1).

Tabela 1 - Frequência de respostas pelos 16 gerentes a cada questão

QUESTÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM (%)
1 A	0	-
B	1	6.3
C	15	93.7
D	0	-
2 A	0	-
B	1	6.3
C	3	18.7
D	12	75.0
3 A	1	6.3
B	4	25.0
C	8	50.0
D	3	18.7
4 A	0	-
B	3	18.7
C	12	75.0
D	1	6.3
5 A	0	-
B	2	12.6
C	7	43.7
D	7	43.7
6 A	3	18.8
B	3	18.8
C	7	43.6
D	3	18.8
7 A	0	-
B	6	37.6
C	7	43.7
D	3	18.7
8 A	1	6.3
B	5	31.2
C	5	31.2
D	5	31.2

Tabela 1 - Frequência de respostas pelos 16 gerentes a cada questão - continuação.

9	A	0	-
	B	3	18.7
	C	8	50.0
	D	5	31.3
10	A	0	-
	B	1	6.3
	C	11	68.7
	D	4	25.0
11	A	5	31.3
	B	4	25.0
	C	2	12.4
	D	5	31.3
12	A	0	-
	B	3	18.7
	C	8	50.0
	D	5	31.3
13	A	1	6.3
	B	1	6.3
	C	8	50.0
	D	6	37.5
14	A	5	31.3
	B	2	12.4
	C	5	31.3
	D	4	25.0
15	A	1	6.3
	B	4	25.0
	C	9	56.2
	D	2	12.5
16	A	2	12.5
	B	6	37.5
	C	7	43.7
	D	1	6.3
17	A	1	6.3
	B	3	18.7
	C	9	56.3
	D	3	18.7
18	A	1	6.3
	B	0	-
	C	7	43.7
	D	8	50.0

É imprescindível para o bom andamento das tarefas de um S.I. que os técnicos sintam e tenham liberdade para conversar e dialogar com seus gerentes. Decisões críticas precisam ser tomadas e ações precisam ser implementadas para lidar com situações novas provocadas pelos desenvolvimentos tecnológicos e

reajustes da organização. O técnico sente maior segurança quando ele sabe que pode contar com seu gerente para uma "conferência" a qualquer hora. Este clima é melhor alcançado adotando-se um estilo gerencial participativo, como demonstrado pelos gerentes neste estudo.

Tabela 2 - Pontuação dos gerentes para cada questão do aspecto RELACIONAMENTO e média final

Q \ G	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	MF
Q1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.9
Q2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3.6
Q3	2	2	3	1	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	2.8
MF	3.0	2.6	3.3	2.3	3.3	3.0	3.3	3.3	3.3	3.6	3.0	3.3	3.3	2.6	3.0	3.6	3.1

G = Gerentes
Q = Questões
MF = Média Final

S 3

A questão 3 indica "quão bem os supervisores conhecem os problemas enfrentados pelos subordinados." Metade dos gerentes que participaram deste estudo (8 dos 16) indicou que **conhecem bem** (S 3) os problemas enfrentados pelos subordinados; 25% (4 dos 16) **possuem um bom conhecimento** (S 2); 18.7% (3) **conhecem muito bem** (S 4) e apenas 1 afirmou que **conhece muito pouco**. Estes dados revelam que o estilo adotado em geral para esta questão é o consultivo, pois atingiu uma média de pontuação de 2.8 na escala de estilos gerenciais (tabela 2).

Um estilo consultivo para esta questão reflete que, embora haja um relacionamento de confiança, onde os subordinados sentem liberdade para conversar com os gerentes, os mesmos possuem um conhecimento limitado dos problemas enfrentados por aqueles. Talvez a natureza das reuniões sejam voltadas para outros fins e nem sempre tidas como oportunidades para ouvir relatórios quanto às questões que incomodam os subordinados.

Tabela 3 - Número de gerentes vs. média final (RELACIONAMENTO)

MÉDIA FINAL	Nº DE GERENTES	SISTEMA
2.3	1	S 2 (1)
2.6	2	S 3 (13)
3.0	4	
3.3	7	
3.6	2	S 4 (2)

5.2 Motivação

As questões 4, 5 e 6 referem-se ao aspecto de **motivação**. Os dados da questão 4 apontam que 75% (12 dos 16) dos gerentes **quase sempre** "aceitam e usam" as idéias dos subordinados (S 3) e 18.7% (3) "aceitam e usam" **as vezes** (S 2). A pontuação atingiu 2.8, uma indicação da adoção de um estilo do S 3 (estilo consultivo), mas muito próximo do S 2 (estilo corporativo).

Embora os gerentes mantenham um bom nível de relacionamento com seus subordinados, conforme constatado em suas respostas às três primeiras questões, há de se duvidar até que ponto eles realmente aceitam as sugestões oferecidas, as opiniões emitidas, ou seja, os resultados desta interação. Apenas 1 gerente indicou que sempre aceita as idéias dos subordinados.

Esta atitude de "nem sempre aceitar as idéias" pode ser um fator de desmotivação, pois os indivíduos podem sentir-se "usados" quando são solicitados a contribuir com suas opiniões, mas nunca são realmente ouvidos. Além do mais, não se sentirão comprometidos em atingir as metas e realizar o melhor possível quando suas idéias não forem aceitas e são obrigados a executar planos e procedimentos que emanam da hierarquia superior.

O fato da maioria dos gerentes "quase sempre" aceitar as idéias dos subordinados parece razoável e provavelmente estão conseguindo motivar o suficiente seus subordinados.

As respostas da questão 5 indicam que 43.7% (7 dos 16) dos gerentes responderam que eles, na qualidade

de supervisores/gerentes “provocam” **recompensas** e um pouco de **castigos e envolvimento**. O mesmo número deles considera que “provocam” **recompensa e envolvimento** “baseado em metas do grupo”. Apenas 2 (12.6%) afirmaram que **provocam** “recompensa” e um

pouco de “castigos”. Nenhum respondeu que ele **provoca** “medo, ameaças, castigos e, **ocasionalmente**, “recompensas”. Diante destas respostas, a pontuação quanto ao estilo de liderança para esta questão se fixou em 3.3, um estilo consultivo (tabela 4).

Tabela 4 - Pontuação dos gerentes para cada questão do aspecto MOTIVAÇÃO e média final

Q \ G	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	MF
Q4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2.8
Q5	2	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3.3
Q6	1	3	2	3	3	1	4	1	3	3	3	4	4	3	2	2	2.8
MF	2.0	2.6	2.6	3.3	2.6	2.6	3.6	2.6	2.6	3.0	3.3	3.3	3.6	3.0	3.0	2.6	2.9

↓
S 3

Dentre as três questões que representam o aspecto motivação, esta recebeu a média mais elevada. Realmente, dificilmente os subordinados atingiriam o grau de motivação demonstrado se os resultados desta questão fossem diferentes. O fato de vários gerentes provocarem recompensas e envolvimento e evitarem ameaças e castigos ajuda na motivação e é mais um fator que contribui para o bom relacionamento e gera confiança mútua.

Evitar um clima de ameaças, medo e punições é essencial para o desenvolvimento harmonioso e tranquilo em um S.I., pois as possibilidades de falhas e erros são muito grandes devido à natureza dos trabalhos e tarefas que este ambiente exige. Além do mais, a iniciativa e a criatividade são fundamentais e é evidente que, quanto mais a iniciativa é permitida, mais falhas existirão. Se o gerente adotasse uma postura de punição e ameaças pelos erros cometidos, logo o espírito criativo desaparecerá e a iniciativa diminuirá.

Por outro lado, se o gerente adotar uma postura de recompensar os acertos (reforço positivo), mais estimulados os subordinados se sentirão para exercer todo seu potencial criativo e de iniciativa. Como já foi mencionado na primeira parte desta pesquisa, este fator é de suma importância para o sucesso de um S.I.

A questão 6 recebeu uma pontuação de 2.8, ou seja, um estilo consultivo, sendo que 43.6% (7) dos gerentes indicaram “a responsabilidade por alcançar as metas da organização é sentida” mais ou menos em **todos os níveis**; 18.8% (3) responderam que esta responsabilidade é sentida em **todos os níveis**; 18.8% (3) ressaltaram que apenas o nível superior da organização sente responsabilidade por alcançar suas metas.

Quase a metade dos gerentes que participaram deste estudo indicou que a responsabilidade por alcançar as metas é mais ou menos distribuída entre todos os níveis, o que seria um fator altamente motivador. No entanto, quase todos os outros indicaram que esta responsabilidade é sentida apenas nos níveis superiores e médios. Apesar de 3 gerentes terem observado que “todos os níveis” sentem responsabilidade por alcançar as metas, não foi suficiente para elevar a média para uma que indicasse um estilo participativo.

É evidente que quanto mais responsabilidade os indivíduos sentem por alcançar as metas organizacionais, melhor será seu envolvimento, desempenho e produtividade. Este “sentimento” depende em grande parte da atitude adotada pelo gerente, do grau de confiança demonstrado em seus subordinados e é um reflexo do nível de motivação existente. A adoção de um estilo consultivo nesta questão indica que os gerentes ainda retêm para si mesmos uma boa parte de responsabilidade e, portanto, podem não “dar tudo de si” quando momentos de crise e de extrema necessidade abaterem-se sobre a organização.

Nenhum gerente escolheu o mesmo estilo para as três questões (4, 5, 6) que formam este aspecto gerencial (tabela 3). A maior divergência das respostas é para a questão 6 (“onde é sentida a responsabilidade por alcançar as metas da organização?”). Dois gerentes adotam um estilo diferente para cada um dos aspectos de motivação refletidos nas três questões. Interessante também notar que apenas a questão 6 recebeu pontuação 1 na escala (3 gerentes) indicando a adoção do estilo autocrático (tabela 3).

Assim, percebe-se pela análise dos dados, que o estilo atribuído ao aspecto de motivação é o consultivo, pois a média de pontuação alcançada entre as 3 questões foi de 2.9. Apenas 1 gerente adota um estilo corporativo (S 2), 13 adotam o S 3 (estilo consultivo) e dois adotam o S 4 (estilo participativo), ou seja, o participativo, com relação à motivação (tabela 5).

Tabela 5 - Número de gerentes vs. média final (MOTIVAÇÃO)

MÉDIA FINAL	Nº DE GERENTES	SISTEMA
2.0	1	S 2 (1)
2.6	7	S 3 (13)
3.0	3	
3.3	3	
3.6	2	S 4 (2)

Embora 13 adotem o estilo consultivo, nota-se que destes, 7 alcançaram 2.6, ou seja, uma média muito próxima do estilo corporativo e, pelo fato de que nenhum adota o mesmo estilo para as questões deste aspecto

gerencial, indica que os gerentes precisam se definir melhor e com maior precisão para um estilo mais participativo.

Um técnico desmotivado pode deixar de acompanhar os desenvolvimentos da área e não perceber as mudanças que ele precisa fomentar para compatibilizar melhor os recursos tecnológicos disponíveis com as necessidades de desenvolvimento da organização. A motivação necessária precisa ser desenvolvida através de um estilo participativo.

5.3 Comunicação

Conforme dados deste estudo, o estilo gerencial adotado por gerentes de S.I. com relação a comunicação, está refletido em suas respostas às questões 7, 8, 9 e 10. A questão "Quanto da comunicação é utilizada para atingir os objetivos organizacionais", 43.7% (7 dos 16) dos gerentes responderam **bastante** (S 3), 37.6% (6) responderam **pouco** (S 2) e 18.7% (3) responderam **muito** (S 4). Nenhum dos gerentes respondeu **muito pouco** (S 1).

Tabela 6 - Pontuação dos gerentes para cada questão do aspecto COMUNICAÇÃO e média final

Q \ G	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	MF
Q7	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	2.8
Q8	1	3	2	4	3	2	2	2	4	3	4	4	4	2	3	3	2.8
Q9	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	2	3	4	3	2	4	3.1
Q10	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3.1
MF	2.2	2.7	2.7	3.0	2.7	2.5	3.0	2.7	4.0	3.5	2.7	3.5	4.0	2.7	2.2	3.5	2.9

↓

S 3

Ao tirar a média entre os 16 gerentes, esta questão recebeu pontuação de 2.8, o que reflete um estilo do S 3, ou seja, consultivo. (tabela 6)

Todo o processo de comunicação precisa ser voltado para atingir as metas organizacionais. Até mesmo uma conversa informal com os subordinados precisa ser direcionada a familiarizá-los melhor com as metas e propósitos últimos da organização. Os laços de amizade e consideração desenvolvidos precisam resultar em maior comprometimento, desejo e esforço para atingir os resultados esperados e necessários. Muitos gerentes responderam que pouco da comunicação existente é utilizada neste sentido e, portanto, o estilo adotado é o consultivo com fortes inclinações para o corporativo.

A questão 8 diz respeito à "direção de fluxo de comunicação", adotada pela gerência, sendo que 31.2% (5 dos 16) dos gerentes (tabela 6) alegaram que esta se dava **na maioria** das vezes de cima para baixo (S 2). Este mesmo número de gerentes também respondeu que esta direção se dava **de cima para baixo e de baixo para cima** (S 3) e de cima, de baixo e dos lados (S 4). Apenas 1 gerente respondeu que o "fluxo de comunicação na empresa" se dava de cima para baixo (S 1). Conclui-se que o estilo adotado pelos gerentes com relação a esta questão é o sistema S 3, pois a média da pontuação dos 16 gerentes é 2.8 (tabela 5). Esta questão, juntamente com as de nº 11 e 14 é uma das mais equilibradas, indefinidas, ou de opinião dividida, pois 3 das alternativas foram escolhidas por 5 gerentes cada.

Um terço dos gerentes indicou que o fluxo de comunicação é de cima para baixo na maioria das vezes, refletindo um estilo corporativo. Isto pode ser prejudicial no contexto de um S.I., pois é necessário haver liberdade de opinião e informações preciosas podem nunca chegar aos níveis superiores.

A maioria, no entanto, indicou que esta comunicação se dá de cima para baixo e de todos os lados, refletindo melhor o que é desejável para um bom desenvolvimento das atividades próprias de um S.I.

Oito dos 16 gerentes, ou seja, 50% deles, indicaram que os subordinados aceitam a comunicação de cima para **com cautela** (S 3). Ainda nesta questão, a 9a, 31.3% responderam que os subordinados **aceitam com uma mente aberta** (S 4) e 18.7% (3) responderam **“com um pouco de restrição”** (S 2). Nenhum respondeu **“com suspeita”**. A média final da pontuação ficou em torno de 3.1, ou seja, um estilo tipicamente consultivo (tabela 5).

A maioria dos gerentes indicou que os subordinados aceitam bem a comunicação que é vinda de cima. Inclusive 5 deles afirmaram que esta comunicação é aceita **“com uma mente aberta”**. Este fenômeno é uma indicação que estes subordinados aceitam bem o estilo que está sendo empregado e que confiam nas decisões e intenções de seus gerentes. Apenas a manifestação de um estilo altamente consultivo, pendendo para o participativo poderia provocar tal atitude. Realmente, num ambiente altamente tecnológico é imprescindível que os subordinados confiem e também aceitem e reconheçam as habilidades e conhecimentos de seus superiores.

A questão 10 reflete a opinião dos gerentes com relação a **“quão correta é a comunicação de baixo para cima”**. A maioria, ou seja, 68.7% (11) respondeu que o grau de precisão desta comunicação é limitada (S 3), 25% (4) que é correta (S 4) e 6.3% (1) que é censurado pelo chefe (S 2).

A média final da pontuação nesta questão é de 3.1, outra vez, típico do estilo consultivo.

Estas questões (de 7 a 10) refletem o estilo gerencial com relação à comunicação. As questões 9 e 10, 3.1 cada uma. A média de pontuação destas 4 questões é 2.9 (tabela 6) o que indica a adoção de um estilo consultivo (S 3) pelos gerentes de S.I. Com relação à comunicação, sendo que 3 gerentes refletiram um estilo S 2 (2 com pontuação 2.2 e 1 com pontuação 2.5), 11 refletiram um estilo S 3 (6 com 2.7, 2 com 3.0 e 3 com 3.5) e 2 refletiram um estilo S 4 (2 com 4.0) (tabela 6).

Tabela 7 - Número de gerentes vs. média final (COMUNICAÇÃO)

MÉDIA FINAL	Nº DE GERENTES	SISTEMA
2.2	2	S 2 (3)
2.5	1	S 3 (11)
2.7	6	
3.0	2	
3.5	3	
4,0	2	S 4 (2)

Dois dos gerentes praticam um estilo de comunicação que é considerado o ideal e outros três estão muito próximos do realmente necessário para melhor atingir os objetivos de um S.I. Embora 11 no total adotem um estilo considerado como consultivo, seis deles, no entanto, estão muito próximos do estilo corporativo (tabela 7).

Muitos dos problemas que ocorrem em um S.I. são de natureza técnica e provindos de situações muito específicas. Assim, torna-se muito importante que os subordinados e técnicos tenham liberdade para comunicar-se com seus gerentes e superiores bem como com seus pares na tentativa de solucionar os problemas, determinar alternativas, tomar decisões, etc. Apenas com um estilo de liderança participativo é que esta liberdade será transmitida e sentida pelos subordinados. Este estilo também implica que os gerentes estão de mente aberta para aceitar sugestões e ouvir de forma receptiva as iniciativas de comunicação vindas de seus subordinados.

Uma média de 2.9 para este aspecto é uma indicação de que os gerentes que participaram deste estudo, no geral, precisam ainda trabalhar e rever suas posturas, para que a comunicação flua de forma mais livre, aberta e em todos os sentidos dentro do S.I.

5.4 Tomada de Decisão

As questões 11, 12 e 13 referem-se a fatores que caracterizam o estilo gerencial quanto ao aspecto do processo de tomada de decisão. Não houve uma forte tendência por parte dos gerentes ao responderem a questão 11 - **“Em quais níveis as decisões formais são geralmente tomadas?”**. Aliás, as respostas foram bastante equiparadas com relação às alternativas, pois 31.3% (5) dos gerentes responderam que as decisões formais são geralmente tomadas **“em cima”** (S 1), ou seja, pelos escalões mais elevados da hierarquia organizacional. O

mesmo número dos gerentes respondeu que estas decisões são tomadas de forma integrada (S 4), ou seja, em todos os níveis de forma conjunta. Outros 25% (4), quase a mesma quantia, assinalaram que as **políticas são decididas nos níveis mais elevados com alguma delegação** (S 2) e apenas 12.4% (2) indicaram que as decisões são mais delegadas (S 3).

Existe coincidência no número de gerentes que apresentou tanto um estilo autocrático (S 1) quanto um

estilo participativo (S 4) para esta questão. Na média, no entanto, a pontuação é de 2.4, ou seja, um estilo corporativo (tabela 7). Esta questão, juntamente com a de nº 16 (quão centralizadas são as funções de controle e avaliação?) receberam a pontuação mais baixa de todas as 18 questões, justamente devido ao fato de que 5 gerentes adotam um estilo autocrático (S 1) em relação ao nível onde as decisões formais são tomadas. (tabela 8).

Tabela 8 - Pontuação dos gerentes para cada questão do aspecto DECISÃO e média final

Q \ G	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	MF
Q11	1	3	3	2	2	2	1	2	4	4	1	4	4	4	1	1	2.4
Q12	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3.1
Q13	3	2	3	1	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3.0
MF	2.3	2.3	3.0	2.0	3.0	2.6	3.0	2.6	4.0	4.0	2.6	3.6	4.0	3.3	2.0	2.0	2.8

↓

S 3

Apenas uma outra questão, a de nº 16, recebeu média tão baixa quanto esta, ou seja, 2.4. Em se tratando de um aspecto tão importante na gerência de S.I., um número bastante elevado, ou seja, mais da metade dos gerentes identificou-se, nesta questão, como detentora de estilos mais autoritários. Inclusive, 5 deles adotam um estilo autocrático ao tomarem decisões.

Por outro lado, 5 também adotam um estilo participativo, o que traz um pouco de equilíbrio para esta questão. Em se tratando de um ambiente onde uma boa parte do pessoal é formada por profissionais de alto nível, não é concebível que estes sejam marginalizados do processo decisório. Nos S.I. onde isto ocorre, é provável que as decisões não estejam sendo as melhores possíveis. Em trabalhos altamente especializados, os responsáveis pelos mesmos precisam participar ativamente das decisões, pois são eles que terão que executá-las e são eles que melhor conhecem os problemas e as alternativas cabíveis.

À pergunta 12 - "os subordinados são envolvidos no processo decisório de questões relativas ao seu trabalho?" - metade dos gerentes respondeu que os subordinados normalmente são consultados (S 3) e a outra metade (8) dividiu-se entre as respostas **totalmente envolvidos** (S 4) e **ocasionalmente consultados** (S 2), ou seja, 31.3% (5) e 18.7% (3) respectivamente. Nenhum gerente respondeu à alternativa **não, nunca** (S 1). A média da pontuação para esta questão foi de 3.1, o que reflete a adoção de um estilo do sistema S 3 (tabela 8).

Embora muitos gerentes tomem decisões por si mesmos, a metade deles consulta e envolve seus subordinados neste processo e outros 5 indicam que seus subordinados são totalmente envolvidos. Esta é uma prática que, sem dúvida, produz bons resultados para a organização. O ideal seria que todos os gerentes permitissem ou envolvessem totalmente os técnicos e especialistas neste processo, pois como já foi mencionado, são estes que melhor conhecem os problemas enfrentados e alternativas para o desenvolvimento do S.I.

A outra questão, a de nº 13, que diz respeito ao processo de tomada de decisão, obteve pontuação bem próxima da questão anterior, ou seja, 3.0. Oito dos 16 gerentes, 50%, afirmam que o processo decisório **possui alguma contribuição** (S 3) 'para a motivação dos subordinados'. A esta mesma questão, 37.5% (6) responderam que o "processo decisório" **contribui substancialmente** (S 4) e apenas 1 gerente respondeu nada (S 1) e pouco (S 2).

A maioria indicou que o processo decisório contribui bastante para a motivação dos subordinados. Estes dados contradizem os resultados das duas outras questões relativas a esta questão, pois dificilmente o indivíduo se sentirá motivado se ele não participa das decisões que afetam diretamente seu trabalho.

O estilo gerencial adotado com relação ao processo decisório, portanto, é o do sistema S 3, ou seja, um estilo **consultivo**, pois alcançou na escala uma pontuação

média de 2.8 (tabela 8). Ainda com respeito à tomada de decisão, cinco gerentes adotam o estilo S2, quatro o estilo S4 e sete o estilo S3 (tabela 9). Quatro gerentes foram totalmente coerentes com relação ao estilo no tocante a este aspecto e, curiosamente, 3 deles são totalmente do estilo participativo. Quatro outros gerentes responderam alternativas totalmente diferentes para cada uma das três questões.

Tabela 9 - Número de gerentes vs. média final (DECISÃO)

MÉDIA FINAL	Nº DE GERENTES	SISTEMA
2.0	3	S 2 (5)
2.3	2	S 3 (7)
2.6	3	
3.0	3	
3.3	1	
3.6	1	S 4 (4)
4.0	3	

Apenas 3 gerentes demonstraram, através de suas respostas, que adotam um estilo totalmente participativo com relação ao processo de tomada de decisão. Vários não possuem um estilo dominante. O estilo que adotam,

provavelmente, varia dependendo das circunstâncias e situação específicas.

É com relação a este aspecto que um maior número de gerentes adotam um estilo participativo, isto é, quatro gerentes. Em nenhum outro aspecto houve "tantos" gerentes praticantes deste estilo específico. No total, 11 deles adotam um estilo mais democrático (7 consultivo e 4 participativo). Quanto mais os técnicos e subordinados participarem das decisões, melhores serão as chances do S.I. atingir seus propósitos e conquistar suas metas.

5.5 Estabelecimento de Metas

O próximo bloco apresenta o aspecto de elaboração de metas, abrangendo as questões 14 e 15. A questão 14 - "Como as metas organizacionais são estabelecidas" - ficou com uma pontuação, em média, de 2.5, pois 31.3% (5) dos gerentes indicaram que estas metas são estabelecidas **através de ordens diretas** (S 1). Outros 31.3% indicaram que é através de ordens **após discussão com o grupo** (S 3), 25% (4) responderam que é através de uma **ação de grupo** (S 4) que estas metas são estabelecidas e 12.4% (2) indicaram que é **através de ordem com alguns comentários do grupo** (S 2). A média de 2.5 alcançada para esta questão indica um estilo corporativo (S 2) (tabela 10).

Tabela 10 - Pontuação dos gerentes para cada questão do aspecto ESTABELECIMENTO DE METAS e média final

Q \ G	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	MF
Q14	1	2	4	2	4	2	3	3	3	3	1	4	4	1	1	3	2.5
Q15	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	1	4	2	2.7
MF		2.5	3.5	2.0	3.5	2.5	3.0	2.5	3.0	3.0	1.5	3.5	4.0	1.0	2.5	2.5	2.6



A forma como as metas organizacionais são estabelecidas é um parâmetro que pode medir bastante o clima existente na organização. Um pouco mais de 50% dos gerentes adota um estilo que demonstra que confiam em seus subordinados e que pode gerar motivação. Sete dos 16 gerentes estabelecem metas através de ordens diretas ou, no máximo, após alguns comentários do grupo.

Isto resultou num estilo corporativo para esta questão (embora muito próximo do estilo consultivo), indicando que os gerentes, em termos gerais, preferem eles mesmos desenvolver as metas e apresentá-las ao grupo, esperando que este as conquistem.

A maioria dos gerentes, ou seja, 56.2% (9) indicou que **alguma resistência** "informal existe com relação às metas estabelecidas" (questão 15) o que significa que o estilo adotado é o **consultivo** (S 3); 25% (4) indicaram que existe **resistência moderada** (S 2); 12.5% (2) que **não existe resistência** (S 4) e 1 indicou que existe **resistência forte** (S 1). A média alcançada para esta questão foi 2.7. Esta pontuação na escala indica um estilo do S 3, ou seja, consultivo (tabela 10).

O fato da maioria dos gerentes indicar que existe pouca resistência com relação às metas estabelecidas não indica necessariamente que os subordinados colocam todo seu empenho para conquistá-las; apenas indica

que eles aceitam sem muito questionamento. Apenas 2 indicaram que nenhuma resistência é oferecida. Portanto, 14 indicaram que existe algum tipo de resistência. Estes dados estão de acordo com os dados da questão anterior, pois percebeu-se que as metas são estabelecidas principalmente pelos gerentes. É natural, então, que algum tipo de resistência ocorrerá com relação a estas, principalmente em se tratando do ambiente próprio de um S.I, onde a equipe de trabalho é, normalmente, constituída por profissionais esclarecidos e capacitados e que possuem muito a contribuir através de suas habilidades e conhecimentos.

Embora este aspecto de liderança seja representado por duas questões, apenas 5 gerentes apontaram o mesmo estilo para ambas, sendo que houve indicações similares para cada um dos estilos. Interessante notar que 1 gerente identificou-se como sendo autocrático na questão 14 e participativo na questão 15, assumindo posições totalmente opostas com relação ao mesmo aspecto gerencial (tabela 11).

Ao analisar-se as duas questões conjuntamente, obtêm-se 2 gerentes adotando um estilo autocrático (S 1) com relação ao processo de estabelecimento de metas, 7 gerentes pertencentes ao estilo corporativo (S 2); 6 gerentes ao estilo consultivo (S 3) e 1 gerente pertencente ao estilo participativo (S 4). A média que prevaleceu entre estas foi 2,6, típico do estilo consultivo (S 3), mas muito próximo do estilo corporativo (S 2) (tabela 11).

Tabela 11 - Número de gerentes vs. média final (ESTABELECIMENTO DE METAS)

MÉDIA FINAL	Nº DE GERENTES	SISTEMA
1.0	1	S 1 (2)
1.5	1	
2.0	2	S 2 (7)
2.5	5	
3.0	3	S 3 (6)
3.5	3	
4.0	1	S 4 (1)

O estabelecimento de metas é praticado pelos gerentes através de um estilo consultivo, mas muito próximo de um estilo corporativo. Inclusive, dois deles adotaram um estilo autocrático.

Um maior envolvimento por parte dos subordinados, técnicos ou não, seria desejável, com relação ao estabelecimento de metas, pois isto geraria maior comprometimento e interesse. Quando os envolvidos na

execução das tarefas e desenvolvimento dos programas de ação têm a oportunidade de determinar ou, pelo menos, auxiliar no planejamento das mesmas e determinar cursos de ação e metas a serem alcançadas, estas acabam tornando-se mais realistas e eles empenham-se melhor na consecução das mesmas, sentem que aquele produto de planejamento é algo deles também, pois as suas idéias e opiniões estão agora em jogo. É natural que maior esforço será empregado na conquista das mesmas.

A adoção de um estilo mais autocrático, ou mesmo corporativo poderá minar o

entusiasmo necessário para a execução plena das tarefas que precisam ser desenvolvidas para a conquista das metas estabelecidas.

5.6 Controle

O tipo de controle exercido pelos gerentes é o último aspecto gerencial analisado neste estudo. O estilo de liderança adotado com relação a este aspecto foi identificado através das questões 16, 17 e 18. Os dados indicam que 43.7% (7) dos gerentes consideraram que as "funções de controle e avaliação" são delegadas de forma ponderada (S 3), 37.5% (6) afirmaram que quase sempre estas são concentradas em cima (S 1) e um gerente indicou que as funções mencionadas são compartilhadas amplamente (S 4).

Observa-se que a concentração de respostas (81.2%) deu-se para as alternativas equivalentes aos S 2 e S 3. A média de pontuação é de 2.4 (tabela 12), indicando a adoção de um estilo corporativo (S 2), mas quase um estilo consultivo.

Apenas a questão 1 recebeu uma média tão baixa quanto esta, ou seja, 2.4, típica de um estilo corporativo. O gerente que adota este estilo ou o autocrático para controlar e avaliar é porque, provavelmente, adota estes processos mais para medir o desempenho do que como oportunidades de desenvolvimento e auto-aprimoramento. Dificilmente os subordinados participam do processo, sendo tudo centralizado no gerente. Dificilmente os subordinados sentirão que suas metas pessoais são importantes e valorizadas, além do que, não haverá uma compatibilidade entre suas metas e as da organização.

A segunda questão que reflete o aspecto de controle, a de nº 17, diz respeito à percepção do gerente em relação à existência ou não de uma organização informal resistindo à organização formal. A maioria deles, 56.3% (9) percebe que as vezes existe (S 3), 18.7% **geralmente** (S 2), **não** (S 4) e um percebe que **sim** (S 1), ou seja, que existe uma organização informal resistindo à organização formal. A média de pontuação nesta questão é de 2.8, bem característico do S 3, estilo consultivo (tabela 12).

Tabela 12 - Pontuação dos gerentes para cada questão do aspecto CONTROLE e média final

Q \ G	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	MF
Q16	2	2	3	1	3	3	3	2	3	4	2	3	3	2	1	2	2.4
Q17	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	2	2	1	2.8
Q18	1	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3.3
MF	2.0	2.6	3.3	2.6	3.0	3.3	3.3	2.6	3.4	3.3	2.6	3.3	3.3	2.3	2.3	2.3	2.8

↓
S 3

Embora os processos de controle e avaliação sejam, de forma geral, centralizados no gerente, a maioria considera que apenas “às vezes” a organização informal resiste à organização formal. Este é um bom sinal, mas também pode indicar a falta de percepção dos gerentes ou mesmo um clima de passividade por parte dos subordinados.

Como em questões anteriores, foi detectado que existe um bom nível de relacionamento entre os gerentes e seus subordinados, também pode ser provável que estes não resistem, ou resistem pouco em função de uma confiança construída e porque “as coisas” já tenham sido conversadas previamente.

“Para que são usados os dados de custo, produtividade, etc.?” é a questão nº 18, colocada para os gerentes neste estudo. Quase a totalidade deles, 93.7% indicaram que estes dados são usados para **orientação** (S 4) e **recompensa e orientação** (S 3), 50% para aquela e 43.7% (7) para esta. Apenas um respondeu controle e punição. A média de pontuação para esta questão ficou em **3.3**, ou seja, um estilo consultivo (S 3), com fortes indicações para o estilo participativo (tabela 12).

Os dados de custo e produtividade são basicamente utilizados pelos gerentes para orientar e recompensar seus subordinados, o que aumenta ainda mais o relacionamento entre ambos. O estilo consultivo, quase participativo, adotado em relação a esta questão, em um S.I. fortalece o grau de comprometimento dos subordinados e oferece oportunidades para redimensionamento de metas e objetivos bem como para uma maior compreensão de como proceder para a conquista das mesmas.

A média alcançada entre as três questões, conforme pode ser observada através da tabela 12 é de 2.8, indicando que os gerentes, de forma geral, adotam um estilo consultivo ao exercerem a função de controle. No total, 4 gerentes indicaram adotar um estilo corporativo e 12 um estilo consultivo (tabela 13).

Tabela 13 - Número de gerentes vs. média final (CONTROLE)

MÉDIA FINAL	Nº DE GERENTES	SISTEMA
2.0	1	S 2 (4)
2.3	3	
2.6	4	S 3 (12)
3.0	1	
3.3	6	
3.4	1	

Em se tratando de um S I os sistemas de controle e avaliação devem ser desenvolvidos com a participação dos subordinados e estes devem ser envolvidos na definição dos parâmetros e medidas de desempenho. Os instrumentos precisam medir o progresso e indicar alvos a serem perseguidos.

O fato da maioria (12) adotar um estilo consultivo para este aspecto gerencial indica que estes gerentes, de certa forma, delegam o poder e permitem a participação no desenvolvimento dos processos de avaliação e controle. Esta participação é fundamental para que haja afinidade com relação às expectativas da organização e o que é possível ser alcançado.

6. RESULTADOS GERAIS

Em alguns aspectos houve uma dispersão bastante acentuada das médias entre as questões. No aspecto relacionamento, a diferença da média entre uma questão e outra atingiu 7, o suficiente para colocar uma questão em outro sistema, pois a 1ª questão atingiu uma variância de 2.9 em média (S 3) e a 2ª questão atingiu 3.6 (S 4) em média (tabela 2).

O aspecto DECISÃO também apresenta a mesma variância, pois a 11ª questão atingiu uma média de 2.4 (S 2) e a 12ª uma média 3.1 (S 3) (tabela 8). No entanto, foi o aspecto CONTROLE que apresentou a maior dispersão de todos. A questão 16 atingiu uma média de 2.4 (S 2) e a questão 18 uma média de 3.3, portanto, uma diferença de 9 (tabela 12).

Isto pode indicar que os gerentes não possuem ou exercem um estilo gerencial homogêneo totalmente definido com relação aos aspectos de RELACIONAMENTO, PROCESSO DE DECISÃO e CONTROLE. O estilo que adotam, provavelmente, depende das circunstâncias e situações que lhes são apresentadas no momento. Suas atitudes e formas de lidar com estes aspectos variam diante da situação específica, ou seja, o estilo adotado é influenciado pelo meio e pelo contexto. A forma como se relacionam, como tomam decisões e como exercem controle não advém de uma característica própria da personalidade.

O oposto pode ser observado com relação aos aspectos de MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO e ELABORAÇÃO DE METAS. As questões relativas à motivação tiveram uma variância de apenas .5 pontos em média, sendo que todas as 3 questões (4, 5 e 6) obtiveram média relativa ao mesmo estilo, ou seja, o consultivo (tabela 4).

O aspecto COMUNICAÇÃO teve variância de apenas .3 em média entre as 4 questões (7 a 10). Curiosamente, duas questões obtiveram 2.8 e duas obtiveram 3.1, todas pertencentes ao S 3, Ou seja, o estilo consultivo (tabela 6).

A menor diferença entre as questões para o mesmo aspecto é com relação à ELABORAÇÃO DE METAS, pois a diferença entre as duas questões (14 e 15) é de apenas 2 em média e pertencentes ao S 3, o estilo consultivo (tabela 10).

Embora tenha havido variâncias entre questões para três dos seis aspectos, o estilo adotado em todos estes ao apurar-se suas médias é o consultivo, sendo que a variância entre os aspectos em si foi de apenas .5, distribuídos da seguinte forma: metas, 2.6, decisão e controle, 2.8, comunicação e motivação, 2.9 e relacionamento, 3.1.

Como pode-se observar, quatro dos seis aspectos, ou seja, decisão, controle, comunicação e motivação alcançaram praticamente a mesma média. O quadro 1, apresentado na página 6, resume as principais características de gerentes que adotam este estilo.

Típicas desta observação são as questões 1, 2, 4 e 10. A questão 1 diz respeito à confiança que é demons-

trada em seus subordinados. Nada menos que 15 dos 16 (93.7%) deles adotam o mesmo estilo gerencial, pois escolheram a mesma alternativa, a resposta "substancial". Doze (75%) foram unânimes em responder que os subordinados sentem "liberdade total" para conversar com eles (questão 2), demonstrando que a maioria adota o mesmo estilo, o participativo.

Assim como muitos gerentes adotam o mesmo estilo gerencial com relação a determinados aspectos, para outros existe divergência acentuada, ou seja, não existe um consenso entre os gerentes com relação ao estilo que é adotado em determinados aspectos.

Esta situação é refletida através dos dados obtidos nas questões 6, 8, 11 e 14, onde não se encontra uma unanimidade de opinião.

Nenhuma alternativa da questão 6 "onde é sentida a responsabilidade por alcançar as metas da organização?" recebeu maioria de resposta. Uma alternativa foi marcada por 7 gerentes, duas foram marcadas por 3 gerentes e uma por quatro. Na questão 8 "Qual é a direção do fluxo de comunicação", três alternativas foram respondidas por 5 gerentes e uma por um. Quanto à questão 11 "Em quais níveis as decisões formais são geralmente tomadas", duas alternativas foram marcadas por 5 gerentes, uma por 4 e uma por 2 gerentes. O mesmo ocorre com a questão 14 "Como que as metas organizacionais são estabelecidas?"

Os resultados apresentados na questão 11, acima mencionada, é particularmente interessante porque é a única questão ou aspecto que recebeu o mesmo número de respostas tanto para a alternativa (S 1) quanto para a última (S 4), indicando que os gerentes divergem bastante quanto ao estilo adotado. Outro dado importante é que em nenhuma outra questão houve maioria quando somadas as duas primeiras alternativas, uma demonstração de que apenas para este aspecto (nível hierárquico onde as decisões formais são tomadas) a maioria dos gerentes adota um estilo mais autocrático. Isto pode explicar o fato de que no aspecto de DECISÃO eles adotam um estilo consultivo com média 2.8, ou seja, por uma questão de apenas .3 o estilo não é considerado como sendo corporativo.

7. CONCLUSÃO

Os dados das tabelas 14 e 15 indicam que grande parte dos aspectos gerenciais abordados neste estudo, refletidos nas 18 questões, são gerenciadas através de um estilo consultivo, pois 77.7% das questões (14 das 18)

receberam médias que variam de 2.7 a 3.3 na escala. Três questões, ou seja, 16.6% receberam médias que refletem um estilo corporativo (2.4 e 2.5) e uma única questão recebeu média acima de 3.5, típica de uma liderança participativa.

Com relação a estes dados, conclui-se que os gerentes de S.I são propensos a utilizar um estilo

participativo, permitindo maior envolvimento no que diz respeito ao relacionamento com seus subordinados (Q 2 = 3.6). A maioria afirmou que os subordinados sente "liberdade total para conversar com eles". Este é um aspecto muito positivo e de grande impacto no gerenciamento de S.I. devido às características inerentes a este tipo de "organização".

Tabela 14 - Frequência de média alcançada por questões

EL	MÉDIA ALCANÇADA	Nº DE QUESTÕES	TOTAL POR ESTILOS
S 2	2.4	2	3
	2.5	1	
S 3	2.7	1	14
	2.8	6	
	2.9	1	
	3.0	1	
	3.1	3	
	3.3	2	
S 4	3.6	1	1

Um S.I., pela natureza das atividades ali desenvolvidas em seu ambiente, propicia um local de trabalho onde: primeiro, muitas decisões precisam ser tomadas em um curto espaço de tempo e, decisões estas, que terão um impacto em todos os setores da empresa ou organização, segundo, como a tecnologia informacional está em constante desenvolvimento bem como suas aplicações, é natural que os indivíduos, profissionais, precisem estar em constante alerta, buscando sempre o melhor e mais apropriado equipamento, software e sistema para auxiliar o S I a alcançar seus objetivos, terceiro, um ambiente em constante mudança provoca insegurança e instabilidade nos indivíduos.

Assim, para lidar com o pessoal envolvido num ambiente com estas características é necessário haver muito relacionamento, jogo aberto, abertura para opiniões, conversa, sugestões e oportunidades para tirar dúvidas e esclarecimentos. O gerente precisa se colocar sempre à disposição, adotar uma postura e atitude de aceitação e diálogo.

Através das respostas dadas pelos gerentes à questão 2, pode-se afirmar que eles possuem e adotam esta importante postura.

Por outro lado, estes gerentes demonstram adotar um estilo corporativo com relação a uma questão dos aspectos de DECISÃO, METAS e CONTROLE.

Com relação ao "nível em que as decisões são geralmente tomadas", 56.2%, ou seja, 9 dos 16 gerentes afirmam que estas decisões são tomadas nos "níveis superiores e com alguma delegação". Como as outras duas questões (11 e 12) refletiram um estilo bastante consultivo e a média da questão em foco (Q 10) foi de 2.4, faltando apenas .2 para o S 3, pode-se afirmar que a tendência, em geral, é realmente a prática de um estilo mais consultivo que propriamente corporativo no processo decisório.

Estes dados implicam que algumas decisões, provavelmente as que afetam a organização como um todo, são tomadas pelos gerentes em níveis superiores sem a participação e "feedback" dos funcionários ou técnicos.

A questão 16 também recebeu a média 2.4, indicando que os gerentes tendem a centralizar as funções de controle e avaliação. Este comportamento, ou estilo de lidar com este aspecto gerencial, pode ser prejudicial no ambiente de S.I. O gerente de um S.I. pode tirar muito proveito destes processos delegando responsabilidades

nestes setores, pois como já foi mencionado, o ambiente de um S.I está em constante movimento e ebulição. Ninguém melhor que aqueles diretamente envolvidos para diagnosticar os resultados e desenvolver e adotar procedimentos e ferramentas de controle.

A participação e envolvimento dos subordinados pode elucidar pontos - dificuldades ou oportunidades não perceptíveis ao gerente.

Um aspecto positivo, no entanto, é que os gerentes tendem a utilizar dados de controle e avaliação para engrandecer e motivar seus subordinados, adotando um estilo mais consultivo.

A primeira questão com relação ao aspecto de estabelecimento de metas (Q 14) também apresenta uma média do estilo corporativo, 2.5. Este resultado é bastante preocupante, mesmo porque, a média geral deste aspecto gerencial (ao levar-se em consideração a questão 15) atingiu apenas 2.6. Isto indica que apenas por 1º estilo gerencial é consultivo e não corporativo no que tange ao estabelecimento de metas.

Por serem as tarefas desenvolvidas no S.I altamente técnicas e executadas por especialistas que constantemente monitoram as necessidades da organização, ou seja, o usuário final, os técnicos deveriam participar ativamente no estabelecimento das metas, mesmo porque, são eles próprios que terão a responsabilidade de trabalhar em função da conquista delas.

A adoção de um estilo muito próximo do corporativo com relação ao estabelecimento de metas em S.I. pode levar a organização a trilhar caminhos que enfraquecerão sua participação no mercado e que não conduzirão ao sucesso esperado devido a uma visão distorcida da realidade que o gerente possa ter ao ele mesmo estabelecer as metas a serem alcançadas pelo S.I.

Embora em média todos os aspectos gerenciais abordados neste estudo sejam gerenciados através de um estilo consultivo, nem todos os gerentes adotam este estilo em termos gerais. Ou seja, como pode ser observado através das tabelas 15 e 16, três deles adotam, no geral, um estilo corporativo e dois adotam um estilo participativo. A maioria, portanto 11, adota um estilo consultivo e nenhum adota um estilo autocrático.

Tabela 15 - Média vs. Frequência de Gerentes

MÉDIA	FREQUÊNCIA DE GERENTES	ESTILO GERENCIAL
2.2	1	S 2 (3)
2.3	1	
2.5	1	
2.6	2	S 3 (11)
2.7	3	
2.8	1	
3.0	2	
3.2	1	
3.3	1	
3.4	1	S 4 (2)
3.5	1	
3.7	1	

Devido as características, já mencionadas, do ambiente próprio e peculiar de um S.I., o estilo consultivo pode limitar sua atuação em algumas áreas, sendo o estilo participativo o mais indicado.

Os gerentes de S.I. deveriam rever suas posições em relação ao estilo de liderança que adotam e realizar esforços para avançar para um estilo mais participativo. Desta forma, as organizações poderão melhor utilizar seu recurso mais importante - as pessoas.

Tabela 16 - Estilo gerencial adotado em média por gerentes de S. I. para cada questão

ASPECTOS	QUESTÕES	1.0	1.5	2.5	3.5
		S 1	S 2	S 3	S 4
Relacionamento	1				
	2				
	3				
Motivação	4				
	5				
	6				
Comunicação	7				
	8				
	9				
Decisão	10				
	11				
	12				
Metas	13				
	14				
Controle	15				
	16				
	17				
	18				

- S 1 - ESTILO AUTOCRÁTICO
- S 2 - ESTILO CORPORATIVO
- S 3 - ESTILO CONSULTIVO
- S 4 - ESTILO PARTICIPATIVO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLAKE, R R. & MOUTON, J. S **The New Manaerial Grid III**. Houston, Gulf Publishing, 1985.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**. São Paulo, Pioneira, 1992.

EVANS, Martin G Leadership and motivation: a core concept. **Academv of Manaement Journal** v 13, n. 1, 1970, pp. 91-102.

HOUSE, Robert J & DESSLER G The Path-goal theory of leadership: some post hoc and apriori tests in: HUNT, J. G. ed. **Contingencv approaches to leadership**. Carbonale, Southhern Illinois University Press, 1974.

HOUSE, Robert J. & MITCHELL, Terence R. Path-goal theory of leadership. **Journal of Contemporary Business**. v. 3, n. 4, 1979, pp. 103-106.

HOUSE, Robert J. A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quaterly**. v. 16, n. 5, 1971, pp. 321-328.

KOTTER, John P. The Leadership Factor. New York, **The Free Press**, 1988.

LAU, James B. & SHANI, A. B. **Behavior in oranzitions**., Homewood, Irwin, 1988

MC GREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York, Mc Graw-Hill, 1960.

MUSMANN, Victoria K. Managerial style in the small public library. **California Librarian**. v. 39, n. 3, 1978, pp. 7-20.

OLIVEIRA, Silas Marques de. Impacto da tecnologia no estilo gerencial de gerentes de sistemas de informação. **Revista do Instituto de Informática da PUCAMP**. v. 2, n. 1, 1994, pp. 13-17.

PFEIFFER, Jeffrey. **Competitive advantage through people**. Boston, Harvard Business School Press, 1994.

SCHRIESHEIM, Chester A. & DENISI, Angelo S. Task dimensions as moderators of the effects of instrumental leader behavior: a path-goal approach. **Proceedings of the Academy of Management**. v. 39, 1979, pp. 103- 106.

STONER, J. A. F. & FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed., Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1992.

TERRY, G. F. The Scarcety of Effective Leaders. 1960. Arud. Hersey, P. & Blanchard, K. **Management of Organizational Behavior**. 2 ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1972.

VROOM, U. N. "Leadership" in: Dunnette, M. D. Coord. **Handbook of Industrial Organization Psychology**. New York, Wiley & Sons, 1983.