
ESTILOS DE LIDERANÇA: ENFOQUE NA TEORIA X E TEORIA Y DE DOUGLAS MCGREGOR

LEADERSHIP STYLES: FOCUS ON THEORY X AND THEORY Y DOUGLAS MCGREGOR

Glaucia Fernanda Santos
Juliana Janaina de Oliveira Assunção
Prof^a. Esp^a. Ana Beatriz Lima
Prof. M.Sc. Irso Tófoli

RESUMO

A liderança é necessária em todos os tipos de organização, para que os resultados desejados sejam alcançados. Liderar é um processo de conduzir, dirigir e influenciar um grupo para um mesmo objetivo. O papel do líder é desenvolver esta habilidade de influência, para que de forma ética e entusiasmada o grupo se motive a trabalhar pelo bem comum da equipe. Douglas McGregor comparou dois estilos antagônicos, o primeiro denominou-se Teoria X que identifica o colaborador como sendo mecanicista, negativo, estático e com uma visão derrotista. Já a Teoria Y, assim denominada, tem concepções modernas sobre o comportamento humano, retratando o colaborador como desejoso de responsabilidade, proativo, ambicioso. Os verdadeiros líderes dirigem as pessoas, suas visões são influenciadoras, de forma que eles exteriorizam o que sentem publicamente. Os líderes têm carisma e perguntam por quê, utilizam linguagem simples, uma espécie de visão aérea, delegam poder e vão além dos interesses corporativos. É através de uma boa liderança que a organização pode alcançar os objetivos propostos e utilizar esses estilos para ser fator alavancador de resultados.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de liderança. Teoria X e Teoria Y.

ABSTRACT

Leadership is needed in all types of organization, so that the desired results are achieved. Leadership is a process of conducting, directing and influencing a group to the same goal. The leader's role is to develop this ability to influence, so ethically and enthusiastically motivate the group to work for the common good of the team. Douglas McGregor compared two opposing styles, the first was called theory X that identifies the employee as being mechanistic, negative, static and with a defeatist view, because the theory Y, so called, has modern ideas about human behavior, portraying the developer as desirous of responsibility, proactive and ambitious. The real drive to lead the people, their views are influential, so that they externalize their feelings publicly. The leaders have charisma and asks why, when using language, a kind of aerial view, delegating power and go overboard corporative interests. It is through good leadership that the organization can achieve the proposed objectives and use these styles to be leveraging factor results.

Keyword: leadership, leadership styles. Theory X and Theory Y

INTRODUÇÃO

No século XXI, o conceito de liderança permanece o mesmo, ou seja, pode ser definido como o processo de conduzir, dirigir e influenciar as atividades de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Robbins (2002, p. 304) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”. Ambos os conceitos claramente refletem que o alcance dos objetivos está ligado à maneira com que o grupo é influenciado por aqueles que o capitaneiam. E conhecer os estilos de liderança presentes nos grupos diretivos pode ser fator alavancador de melhorias de resultados ou, até mesmo, em alguns casos, de revisão do planejamento dos treinamentos dos gestores.

O presente trabalho tem o objetivo de analisar os estilos de liderança como fatores alavancadores de melhorias de resultados e para tanto, buscou-se analisar alguns estilos de liderança, como a Teoria da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard; Grade Gerencial de Blake e Mouton; Liderança visionária, liderança transformacional, o Continuum de Liderança de Tannenbaum e Schmidt, com ênfase para a Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor.

1 LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2003), liderança é definida como necessária em todos os tipos de organização humana, ou seja, para a obtenção de qualquer resultado desejado pela empresa é necessário conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Para gerenciar processos de mudanças, projetos ou qualquer atividade dentro da organização é preciso liderar pessoas, pois são elas que fazem tudo acontecer. Há dois tipos de protagonistas dentro da organização: líderes e liderados. Não tem como pensar em líderes e liderados sem levar em conta suas emoções, suas experiências de vida, seu modo de pensar e agir. Cada indivíduo possui personalidade própria, o que caracteriza uma dificuldade em liderar pessoas.

Para Chopra (2002), o líder é a alma simbólica da coletividade, que age como

catalisador de mudanças e transformações.

É necessário que entre líderes e liderados haja confiança, pois é no dia-a-dia, no encaminhamento dos problemas, na discussão das atividades a executar, na cobrança de prazos, na administração das dificuldades e na apuração e avaliação dos resultados que se manifesta o padrão da liderança de cada organização. Esse relacionamento pode comprometer ou facilitar seu desempenho, dependendo de como os colaboradores percebem o comportamento da liderança.

Para Vries (1997), a arte da liderança é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo. Para que isso aconteça, os líderes precisam passar aos liderados uma sensação de controle de domínio sobre aquilo que estão fazendo.

Maximiano define liderança como:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssimas chances de vê-los pessoalmente. (MAXIMIANO, 2008, p. 277)

2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2003) as teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

- a) Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder.
- b) Liderança liberal (*laissez-faire*): o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem controle, apesar da intensidade de suas funções a produção tornava-se medíocre. Imperava-se o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
- c) Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo incentivando a

participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. Houve uma grande integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

2.1 Liderança Situacional segundo Hersey e Blanchard

Segundo Maximiano (2008), o principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Para isso, é preciso resolver outro problema: como avaliar a situação?

Este modelo é baseado em duas variáveis: o comportamento do líder (como ele orienta para as tarefas e como é o seu relacionamento com seus seguidores) e a maturidade de seus subordinados. Para Hersey e Blanchard (1972), a maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente.

Ainda conforme Hershey e Blanchard (1972), a idéia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança, juntamente com os quatro níveis de maturidade:

- a) Comando: adequado às pessoas com baixo nível de maturidade (os subordinados não são aptos e não têm vontade de assumir responsabilidades), um comportamento específico para esse caso é dar ordens e reduzir o apoio emocional.
- b) Venda: este estilo compreende alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades.
- c) Participação: este estilo orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de

insegurança ou motivação.

- d) Delegação: consiste em dar pouca atenção à tarefa quanto ao relacionamento, ajustando-se as pessoas que tenham as condições ideais para assumir responsabilidades, competência e motivação.

Um dos pontos fortes desta teoria é o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica.

2.2 Grade Gerencial de Blake e Mouton

Conforme Blake e Mouton:

A preocupação com a produção, a obtenção de resultados, é uma das dimensões do Grid. A segunda dimensão é a preocupação com as pessoas – subordinados e colegas. A “preocupação com” não é um termo mecânico que indique um volume da produção real alcançada ou o comportamento real com relação às pessoas. Ao contrário, ela indica o caráter e a força dos pressupostos presentes na base de qualquer tipo indicado de estilo de liderança. (BLAKE; MOUTON, 2000, p. 11).

A grade gerencial baseia-se na visão bidimensional da liderança, atribuindo valores aos dois estilos. A combinação dos dois estilos cria cinco possibilidades principais. Ainda na visão de Maximiano (2008), esta grade é uma tabela de dupla entrada composta de dois eixos: o eixo vertical representa a ‘ênfase nas pessoas’, enquanto o eixo horizontal representa ‘ênfase na produção’. Dos extremos ao ponto médio da referida grade surgem os estilos de liderança, a saber:

Líder - tarefa, orientado para a produção (9,1)

Líder - pessoas, orientado para as pessoas (1,9)

Líder - negligente, que não se preocupa com tarefas nem pessoas (1,1)

Líder - equipe, orientado simultaneamente para pessoas e tarefas (9,9)

Líder “meio-termo”, medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5).

Conforme Blake e Mouton (2000, p.12): “a produção é, em outras palavras, tudo aquilo que para cuja realização uma organização emprega pessoas”.

2.3 Modelo de Tannenbaum e Schmidt

Segundo Maximiano (2008, p.292) a teoria de Tannenbaum e Schmidt propõe três critérios para avaliar a situação:

- a) O próprio gerente: a forma como o líder se comporta é influenciada

principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, por exemplo, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos.

- b) Os funcionários: as características dos funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. Para Tannenbaum e Schmidt, o dirigente deveria proporcionar maior participação e liberdade de escolha para os funcionários quando estes apresentassem as seguintes características, entre outras: capacidade de identificar os objetivos da organização e desejo de assumir responsabilidade e tomar decisões, experiência para resolver o problema eficientemente, expectativa de participar e intensa necessidade de independência.
- c) A situação: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. Uma organização cuja alta direção tenha uma cultura marcial, por exemplo, tenderá a fazer seus gerentes favorecerem os estilos orientados para a tarefa.

2.4 Liderança Visionária

Segundo Nannus (2000), uma visão constitui um futuro realista, digno de crédito e atraente para a empresa. A visão sempre lida com o futuro, é onde começa o amanhã, pois ela expressa o que o líder e as outras pessoas que compartilham a visão estarão se esforçando para criar.

Robbins (2000, p. 400) conceitua Liderança Visionária como “a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente”.

Um dos conceitos mais importantes a ser analisado neste tópico é aquele relacionado com a visão, e os efeitos que ela tem nos empregados ou colaboradores da empresa: Visão extrai emoção e energia das pessoas.

2.5 Liderança Transformacional

Robbins (2000) descreve liderança transformacional, como uma liderança de destaque, ou seja, uma liderança voltada a explicar e diferenciar os líderes que conseguem feitos extraordinários dos líderes comuns que são ineficazes, mas não

realizam feitos extraordinários.

Determinadas características de um líder transformacional, são descritas como líderes que:

- a) Prestam atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento dos seguidores individuais;
- b) Mudam a consciência dos seguidores sobre as questões ajudando-os a ver velhos problemas de maneiras novas, e
- c) São capazes de excitar e estimular.

Segundo Robbins (2000, p.397) “na liderança transformacional há consideração Individualizada, ou seja, dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha”.

2.6 Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

Conforme Chiavenato (2003), McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista, estática, negativa, pragmática e sem dúvida, derrotista como filosofia gerencial (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano que retrata o homem como criatura auto-ativadora, interiormente controlada e ambiciosa, desejosa de responsabilidade. Enfatiza-se o potencial inerente do homem para crescer e desenvolver-se (a que denominou Teoria Y).

Para McGregor (1999), uma filosofia Teoria X sugere que as metas dos trabalhadores e da organização vivem em conflito e que aqueles são antes de tudo motivados por recompensas extrínsecas e pelo temor da punição. Inicialmente esta teoria sugere uma estratégia gerencial “dura”.

Segundo Chiavenato (2003), a Teoria X representa o típico estilo de administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa: bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da atividade profissional por meio do método e da rotina de trabalho. A Teoria X força as pessoas a fazer exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

McGregor (1999) sugere baseado em sua teoria que o homem é motivado

para obter domínio sobre seu mundo e experimentar sentimentos de auto-respeito, auto-realização, além de sua busca por gratificações externas. Uma filosofia Y aceita a posição segundo a qual os empregados são motivados para obter recompensas intrínsecas e também extrínsecas. As metas do empregado e da organização não devem conflitar-se. O trabalho é tão natural como relaxar ou jogar, portanto é responsabilidade do gerente ou líder criar condições sob as quais o empregado é capaz de satisfazer suas necessidades de realização e auto-expressão, enquanto executa o trabalho.

Durante a análise de suas teorias Douglas McGregor, desenvolveu uma escala de filosofias gerenciais (EFG) baseada em suas teorias, sua função é explorar todas as questões expostas, e não criticar aquele que concorda inteiramente com a filosofia Teoria X e nem elogiar o que concorda fortemente com a Teoria Y e sim permitir que o indivíduo examine as atitudes e expectativas que fundamentam seus próprios motivos e comportamentos. Essa escala possibilita a avaliação bruta dos resultados de seu teste, em um gráfico de barras, onde é possível “plotar” estes resultados que se denomina escores, e através de várias combinações de afastamentos das tendências médias que as filosofias gerenciais começam a assumir implicações importantes a prática gerencial. Alguns exemplos dentro do referencial dos estilos Desenvolvimentista, Tradicional, Redutiva e Filosofia Super Y, podem ilustrar estas análises.

- a) Crenças Gerenciais Redutivas: quando os escores apresentam um resultado, onde X é maior que 100 e Y menor que 55, pode-se presumir com segurança que seu autor superestima pressupostos da Teoria X, à custa da Teoria Y e que é fortemente inclinado ao uso do estilo gerencial Redutivo, ou seja, esse indivíduo assume uma visão um tanto pessimista da natureza do homem, tende a discordar de uma visão mais positiva e mais realística da natureza do homem.
- b) Crenças Gerenciais Tradicionais: é a prática gerencial composta de uma subscrição razoavelmente forte da Teoria X, mas contaminada com salpicos de relações humanas extraídos de treinamento, experiência ou estudo pessoal. Identifica-se este estilo quando o escore apresenta X maior que 100 e Y de 55 a 60, possibilitando o indivíduo adote o perfil “erra – acerta”.

- c) Crenças Gerenciais Desenvolvimentistas: este estilo pode ser equacionado com uma abordagem Teoria Y, presumindo-se, portanto, que reflita pressupostos Teoria Y, denotando uma rejeição, ainda que não total, da visão pessimista e mecânica do homem. Isto acontece quando os escores apresentam X menor que 50 e Y maior que 60.
- d) Filosofia Super Y: ou Teoria Z, este efeito pode ser ilustrado por fortíssima adoção da Teoria Y e rejeição da Teoria X. Seus escores apresentam-se X até 24 e Y menor que 70. Um gerente Super Y só enxerga pessoas Super Y(aquelas excepcionais e minoria), este gerente encontra dificuldade de visualizar uma pessoa com tendência para Teoria X, de forma a não trabalhar no desenvolvimento desta pessoa.

2.7 A pesquisa

Foi realizada uma pesquisa em uma empresa do ramo varejista, da cidade de Lins, Estado de São Paulo, onde foi possível analisar os estilos de liderança predominantes de seus gerentes e supervisores, em conformidade com as Teorias X e Y de Douglas McGregor. Para a realização da pesquisa foi aplicado um questionário contendo 36 questões em 22 entrevistados. Aleatoriamente, dentre as 36 questões, foram selecionadas 4 questões, cujos resultados são apresentados a seguir.

Tabela 1: Para um gerente, a melhor maneira de obter que um trabalho seja feito está em usar sua autoridade para dirigir as pessoas?

Especificações	Valor Absoluto	Valor Relativo%
eu concordo muito	3	14%
eu concordo bastante	1	4%
eu concordo um pouco	3	14%
não concordo nem discordo	0	-
eu discordo um pouco	7	32%
eu discordo bastante	4	18%
eu discordo muito	4	18%
TOTAL	22	100%

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2010

Percebe-se na tabela 1, que 32% dos entrevistados apontaram para o item “eu discordo um pouco” e 18% tanto para “eu discordo bastante”, como para “eu discordo muito”, indicando uma predominância da Teoria Y, no geral.

De acordo com Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo.

Tabela 2: A maioria dos empregados, sob condições apropriadas, tem capacidade de exercer em grau relativamente alto, imaginação, engenho e criatividade, na solução dos problemas da organização?

Especificações	Valor Absoluto	Valor Relativo%
eu concordo muito	2	9%
eu concordo bastante	2	9%
eu concordo um pouco	7	32%
não concordo nem discordo	0	0
eu discordo um pouco	5	23%
eu discordo bastante	3	13%
eu discordo muito	3	14%
TOTAL	22	100%

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2010

Embora haja uma distribuição equivalente, percebe-se uma tendência para a Teoria X, dado que a pontuação favorável à Teoria Y encontra-se no “eu concordo um pouco” com 32%.

Para Vries (1997), a arte da liderança é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo. Para que isso aconteça, os líderes precisam passar aos liderados uma sensação de controle de domínio sobre aquilo que estão fazendo.

Tabela 3: Na maioria das organizações pode-se geralmente confiar nos colegas e nos iguais?

Especificações	Valor Absoluto	Valor Relativo%
eu concordo muito	0	0%
eu concordo bastante	2	9%
eu concordo um pouco	3	14%
não concordo nem discordo	1	4%
eu discordo um pouco	9	41%
eu discordo bastante	6	27%
eu discordo muito	1	5%
TOTAL	22	100%

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2010

Nesta tabela, os itens de discordância perfazem 73%, o que mostra uma tendência para a Teoria X, destacando o item “eu discordo um pouco” que apresenta um índice de 41%, seguido do item “eu discordo bastante” com 27%.

De acordo com Hunter (2004), habilidade é simplesmente uma capacidade adquirida, porém pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas. Desta forma, conquista-se a confiança de seus seguidores dando a eles poderes para que o ajudem nas tomadas de decisões, isso faz com que todos trabalhem em busca de metas e obtenção de resultados.

Tabela 4: A maioria das pessoas é, por natureza, indiferente ou antagônica às metas da organização?

Especificações	Valor Absoluto	Valor Relativo%
eu concordo muito	2	9%
eu concordo bastante	1	4,5%
eu concordo um pouco	4	18%
não concordo nem discordo	3	14%
eu discordo um pouco	8	36%
eu discordo bastante	3	14%
eu discordo muito	1	4,5%
TOTAL	22	100%

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2010

Nesta questão, o item “eu discordo um pouco” obteve 36% com tendência para a Teoria Y, analisando os itens é possível verificar certa similaridade entre as tendências, apontado que o item “eu concordo um pouco” obteve 18%.

De acordo com Slater (1999), os líderes têm que saber administrar a complexidade do conhecimento. Líderes eficazes são capazes de procurar e estruturar as informações de que precisam, mostrando que sua força está em dar um sentido de ambiente cada vez mais complexo e usar os dados assim obtidos para a solução de problemas.

2.7.1 Demonstrativos das filosofias de estilos gerenciais

Após serem tabuladas as 36 questões pertencentes ao questionário de Douglas McGregor, foi possível identificar os estilos gerenciais, detalhando-se as

Filosofias Gerenciais pertinentes, onde se pôde observar uma forte tendência de liderança dos Gerentes e Supervisores da empresa na Teoria X, com predominância do Estilo Redutivo, seguido do Estilo Tradicional.

De acordo com os resultados da pesquisa realizada encontrou-se a seguinte distribuição dentre os estilos gerenciais:

Tabela 5: Estilos gerenciais

Especificações	Valor Absoluto	Valor Relativo%
Estilo Redutivo	11	50%
Estilo Tradicional	9	41%
Estilo Desenvolvimentista	2	9%
Super Y	0	0%
TOTAL	22	100%

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2010

Nota-se nesta tabela uma forte tendência para Filosofia Redutiva seguida da Filosofia Tradicional, caracterizando a presença do estilo gerencial sustentado pela Teoria X, apenas com a intenção de reforçar conceitos, o Estilo Redutivo pressupõe que o individuo assume uma visão um tanto pessimista da natureza do homem, tende a discordar de uma visão mais positiva. Enquanto que o Tradicional propõe a prática gerencial composta de uma subscrição razoavelmente forte da teoria X, mas, contaminada com salpicos de relações humanas extraídos de treinamento, experiência ou estudo pessoal, ambos característicos da Teoria X.

CONCLUSÃO

Considerando o resultado da investigação bibliográfica aliada aos efeitos da pesquisa, conclui-se que a liderança é fator fundamental no desempenho das atividades empresariais, estabelecendo-se como uma habilidade de inspirar as pessoas. A identificação das características de seus líderes permite às organizações conhecer, além do estilo de liderança, as características dos seguidores, assim como as formas, como os resultados são conseguidos.

O comportamento dos liderados está intimamente ligado ao estilo de liderança predominante na empresa, fator percebido e constatado na empresa investigada, que conforme *scores* das Teorias de McGregor, concentra-se, em sua maioria, no

estilo de liderança amparado pela Teoria X.

Na realização deste estudo, não se cogitou encontrar o certo ou o errado, mas avaliar se o estilo de liderança, numa organização, é fator alavancador de melhorias de resultados.

O levantamento de informações sobre os atributos dos líderes, suas tendências, características permite reavaliar comportamentos, ações e atitudes presentes na empresa e havendo não consonância com a harmonia do ambiente organizacional, há possibilidades de se propor mudanças e adaptações mais consistentes. Porém, esta proposta de mudança só será bem sucedida, se for realizada a partir de um efetivo conhecimento dos estilos de liderança predominantes.

REFERÊNCIAS

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial III**. Tradução de Luiza HelzaMassena, 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GARRETT, A; DIAS, F. L. **Grandes idéias, líderes especiais, empresas vitoriosas: o ato de gerenciar pessoas com sucesso**, São Paulo: Gente, 2003.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda., 1974.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

PIMENTEL, A. D; ALMEIDA, D. C; FERNANDES, V. A. M. Q. **Liderança**. 2007. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*, Lins.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

SLATER, R. **Liderança de alto impacto**. Trad. Julio Bernardo Ludenir. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

TOFOLI, I. **Apostila de teoria X e Y** (pós – graduação 2010).

VRIES, M. F. R. K. **Liderança na empresa:** como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Anna Christina de Matos Marcondes. São Paulo: Atlas, 1997.