

A LIDERANÇA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI): APROXIMAÇÕES AO PARADIGMA TRANSFORMACIONAL

William Barbosa Vianna
Cristiano José C.A. Cunha
César Augusto Tejera De Ré
Sergio João Limberger

Resumo

O estudo dos estilos de liderança tem sido uma área de grande interesse para os pesquisadores sociais. Vários modelos têm sido propostos. Dentre eles, Kouzes e Posner (2003) apresentam a idéia de que líderes confiáveis desenvolvem a capacidade de liderança de seus colaboradores, de modo que eles possam se liderar e liderar outros. O propósito deste trabalho é identificar o estilo de liderança predominante de um gerente de uma unidade de informática de uma instituição de ensino superior (IES), a partir da visão de seus subordinados. A pesquisa foi realizada na unidade de TI de uma instituição federal de ensino superior. Usando-se o modelo de estilo de liderança proposto por Kouzes e Posner e com base na análise das entrevistas realizadas, buscou-se verificar se, na opinião dos liderados, o estilo de liderança predominante na unidade em análise era coerente com a proposta formulada. Na estrutura do artigo, é feita uma introdução ao tema liderança a caracterização das organizações de TI. Depois, são apresentados os conceitos e as abordagens sobre liderança e as práticas de liderança segundo Kouzes e Posner. Posteriormente, relatam-se a metodologia da pesquisa e os resultados encontrados. Por último, são apresentadas as considerações finais.

Palavras-chaves: liderança, estilos de liderança, liderança em unidade de TI

1. Introdução

A preocupação em identificar as características que tornam os líderes eficazes remonta aos clássicos gregos e latinos e aos antigos filósofos chineses (BASS, 1990). As análises iniciais sobre liderança focavam em geral um único indivíduo central no grupo, digamos, um rei, um general ou um líder religioso. Até muito recentemente, a liderança era definida como conseguir resultados através de pessoas. Isto implica em ver as pessoas como meros recursos para se obter resultados. Posteriormente, liderança passou a ser vista como a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas, havendo ou não uma relação de hierarquia.

Em meados da década de 1970, conforme Cooper e Argyris (2003) uma mudança significativa ocorreu nas definições de liderança, sendo introduzida a idéia de valores partilhados e a criação de confiança nos seguidores. A partir daí, cada vez mais se amplia a conceituação de liderança, passando a incluir o empoderamento dos seguidores, a adição de significado e propósito ao trabalho e a infusão de valores.

Dentro dessa proliferação de conceitos e modelos o proposto por Kouzes e Posner (2003) que definem a liderança como uma relação recíproca entre aqueles que optam por conduzir e aqueles que decidem seguir.

Este artigo apresenta o modelo Kouzes e Posner, analisa as opiniões do liderados sobre o comportamento do líder da unidade analisada e compara seus depoimentos com o modelo proposto por esses autores. O artigo está estruturado em partes. Primeiramente, é apresentada uma descrição das características das organizações de TI. Em seguida é feita uma descrição sobre o conceito de liderança e uma breve análise sobre a evolução das abordagens sobre liderança. Em continuidade, especificam-se os critérios da pesquisa e a análise dos dados e, por último são apresentadas as considerações finais.

2. Características das organizações de TI

Face às mudanças no ambiente, a sobrevivência e crescimento das organizações dependem cada vez mais da disposição das pessoas em aplicar seus conhecimentos e competências para produzirem os resultados necessários para atender as demandas de seus clientes. Se esta é uma regra aplicável a todas as organizações, no caso das organizações de Tecnologia da Informação (TI) ela se torna ainda mais necessária, uma vez que as organizações de TI se caracterizam por serem intensivas em conhecimento. Além disso, elas diferem de outros tipos de organizações, como as indústrias, por terem forte dependência do trabalho em times. Nesse tipo de organização, os times de projetos são as unidades primárias de produção e constituem a principal forma de estrutura organizacional. A liderança torna-se um componente crítico, pois o líder precisa transformar em uma equipe coesa um grupo de diversos indivíduos, de várias origens e com diferentes níveis de proficiência e de experiência.

As organizações de TI precisam ser entendidas “como organismos vivos, adaptáveis aos impulsos da realidade, em que o controle é substituído pela cooperação, diálogo e colaboração e a liderança passa a transcender cargos detentores de poder” (CAPRA, 1998, p. 96). Em face disso, o sucesso no desenvolvimento e implantação de projetos de TI é altamente influenciado pelo estilo de liderança adotado pelo líder, porque o líder exerce o importante papel de desenvolver ações que criem um espírito de colaboração, de equipe e de respeito mútuo. Ele deve buscar o envolvimento e comprometimento dos colaboradores para que apóiem a visão e objetivos a serem conquistados.

Contraditoriamente a essa necessidade, pesquisa desenvolvida pela Sun Microsystems com 800 profissionais de 200 organizações de TI, identificou que muitos profissionais de TI

tendem a agir como atiradores solitários, que não se relacionam bem com outras pessoas (HORWARD 2005). Ainda de acordo com essa pesquisa, a gestão de talentos foi citada como uma das oito áreas críticas, fundamentais, para o sucesso de organizações de TI e o desenvolvimento da liderança como uma das prioridades que precisam de aprimoramento. Tudo isto reforça a importância do papel do líder em uma instituição de TI, no entanto, os líderes devem apresentar características diferenciadas para atender às demandas desse tipo de organização. Ocorre, portanto, um redirecionamento do estilo de liderança, buscando-se executivos com aptidões diferentes, capazes de se diferenciar do burocrata-gerente.

3. Conceito e Abordagens sobre Liderança

Na opinião de Warren Bennis, há uma preocupação e interesse global sobre liderança, o que a tornou uma indústria de peso (CRAINER, 1998). Embora muito estudada, a liderança talvez seja dentre as funções de administração a que continue a menos compreendida (HAMPTON, 1983). A liderança se distingue dos demais processos administrativos, como planejamento, organização e controle, porque eles podem ser praticados como processos impessoais, ou seja, o gestor pode executá-los sem a obrigatoriedade da interação interpessoal. A liderança, pelo contrário, exige essa interação (HAMPTON, 1983). Davis e Newstrom (1992, p. 150) usam a metáfora da orquestra para exemplificar o papel da liderança. Segundo eles, sem liderança

“uma organização será apenas uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro será somente músicos e instrumentos. A orquestra, como a organização, requer liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.”

Embora possam existir tantos conceitos de liderança quanto o número de pesquisadores que tentaram defini-la (STOGDILL, 1974), as pesquisas produzidas até a década de 80, usualmente conceituam liderança como um processo que envolve três elementos: influência, grupo e objetivos. Os líderes influenciam o comportamento de outros, induzindo-os a se comportar no sentido do alcance dos objetivos fixados. Esse processo se dá em um contexto grupal. Na opinião de Yukl (1998), essa influência é a essência da liderança. Entretanto, esse processo não é unidirecional, uma vez que líderes influenciam os liderados, mas estes também influenciam os líderes.

Com o aumento da complexidade do ambiente organizacional, a liderança passou a ser vista como uma das forças-chave para impulsionar o desempenho de uma organização, pois os líderes, como tomadores de decisão, determinam a aquisição, desenvolvimento e o

desdobramento dos recursos organizacionais e sua conversão desses em produtos e serviços valorizados pelo mercado, assegurando a vantagem competitiva da organização. Com isso, nos últimos 25 anos, novas conceituações sobre liderança têm sido desenvolvidas, embora a definição acima nunca tenha caído em desuso.

Dentre as novas conceituações, Cooper e Argyris (2003, p. 767) chamam a atenção para as definições de Berlew (1974) e Burns (1978), os quais teriam sido os pioneiros na introdução do conceito de valores partilhados e a idéia de criar confiança nos seguidores.

Northouse, por sua vez, define liderança como sendo um “processo pelo qual indivíduos influenciam grupos de indivíduos para atingirem metas comuns” (2004, p. 3). Como processo, a liderança não reside nos traços ou características do líder, mas sim num evento transacional que ocorre entre líder e seus liderados (2004, p. 3)

Algumas das novas pesquisas passaram “a enfatizar a posição do líder como *gestor de significado*” (BRYMAN, 2004, p. 258). Nesse caso, o líder deve identificar para os subordinados o que é importante, fornecendo um senso de direção e de propósitos através da articulação de uma visão de mundo convincente. Raelin (2003), por sua parte, redefine liderança como uma prática coletiva embutida em comunidades onde há o compartilhamento mútuo dos processos requeridos a realização da liderança. Sua proposta vem ao das idéias de pesquisadores que defendem a liderança como um processo disperso ou distribuído (BENNIS, 2004 e VANDERSLICE, 1988)

O modelo proposto por Kouzes e Posner (2003) vem ao encontro dessas últimas definições, na medida em que esses autores definem como regras da liderança exemplar a importância do líder, entre outras, apontar o caminho e inspirar uma visão compartilhada.

Analisando cronologicamente, até o final dos anos 40, predominou a **abordagem do traço pessoal**, que considerou as características pessoais do líder, seus traços e qualidades natas. No período que vai até os anos 60, houve uma mudança de foco. A preocupação com as características do líder cede espaço para o seu comportamento e, com isso, para a possibilidade de seu desenvolvimento. Surge então a **abordagem do estilo de liderança**. Dos anos 60 ao início dos 80, predominou a **abordagem contingencial**, que colocou o ponto focal nos fatores situacionais, no contexto, para a compreensão da liderança. Do início dos anos 80 em diante se constituiu a chamada **nova abordagem da liderança**, que tem por base as idéias da gestão pelo simbólico, desdobrando-se em “liderança carismática”, “liderança visionária”, e “liderança transformacional”.

5. A prática de liderança segundo Kozner e Posner

Partindo do pressuposto de que liderança é um conjunto de habilidades e práticas observáveis e que podem ser aprendidas, Kouzes e Posner (2003) desenvolveram um estudo para saber o que as pessoas faziam quando se encontravam em sua melhor fase no tocante à liderança. Para descobrir os padrões de ação que levam ao sucesso, em vez de entrevistar as "estrelas" de excelentes empresas, eles preferiram realizá-la com pessoas comuns.

A pesquisa foi conduzida por meio de estudos de casos na qual as pessoas contavam suas melhores experiências pessoais de liderança e entrevistas aprofundadas com gerentes de nível médio e alto em organizações dos setores público e privado. As análises de casos e questionários dos melhores casos pessoais e das entrevistas aprofundadas, mostraram certos padrões comuns de ação que permitiram identificar as cinco regras ou princípios básicos da liderança exemplar (KOUZES e POSNER, 2003, p. 42): os líderes apontam o caminho que deve ser seguido pela equipe para alcançar melhores níveis de desempenho e relacionamento; inspiram uma visão compartilhada em toda a equipe, envolvendo seus colaboradores nesta visão de futuro; desafiam o estabelecido, incentivando as mudanças, envolvendo seus colaboradores neste desafio; permitem que os outros ajam, capacitando as pessoas para a ação, estimulando a colaboração e desenvolvendo confiança; encorajam o coração de seus seguidores para que eles perseverem no enfrentamento dos obstáculos e desafios do dia-a-dia.

O conjunto de comportamentos que servem de base para que se aprenda a liderar, ao que os autores chamam "Os Dez Compromissos da Liderança", são: descobrir sua voz, esclarecendo seus valores pessoais; dar o exemplo alinhando ações com valores compartilhados; antecipar o futuro imaginando possibilidades empolgantes e enobrecedoras; envolver os outros em uma visão comum apelando para as aspirações compartilhadas; buscar oportunidades procurando maneiras inovadoras de mudar, crescer e melhorar; experimentar e se arriscar gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os próprios erros; fomentar a colaboração ao promover metas de cooperação e desenvolver a confiança; fortalecer os outros compartilhando poder e autoridade; reconhecer contribuições valorizando as qualidades individuais; celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade.

Para esses autores, a liderança não é uma questão de cargo nem de função. É uma questão de relacionamento, credibilidade e do que o líder faz. Para tanto, ele tem que se comportar sem discrepância em relação àquilo às suas idéias. Eles desmistificam também a idéia do líder como super-herói. Segundo eles,

“Em mais de 20 anos de pesquisa, tivemos a sorte de ter ouvido e lido as histórias de pessoas comuns que levaram outras a realizar coisas extraordinárias. E existem milhões de outras. Não é a ausência de potencial de liderança que inibe o

desenvolvimento de um número maior de líderes; é a persistência do mito de que liderança não é algo que possa ser aprendido” (KOUZES e POSNER, 2003, p. 388-389).

6. Procedimentos Metodológicos

Visando esclarecer se o estilo de liderança adotado na unidade de TI citada anteriormente corresponde ao apregoado por Kouzes e Posner, foi conduzido o presente estudo. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, já que visa analisar uma situação em particular (a unidade de TI de uma instituição federal de ensino superior - IFES) e examinar um fenômeno (gestão do líder formal) dentro de seu contexto. Segundo Yin (2004), estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real.

A obtenção dos dados foi feita através de entrevistas individuais realizadas com seis profissionais da área de TI, identificados por E1, E2, E3, E4, E5 e E6. As entrevistas foram realizadas seguindo um roteiro semi-estruturado e foram gravadas com o consentimento de todos os entrevistados. Posteriormente, foi feita a transcrição dessas fitas para facilitar a análise dos depoimentos. Os dados foram sistematizados pela técnica da análise temática (BARDIN, 1977). Na elaboração do roteiro das entrevistas foram utilizadas as cinco regras básicas da liderança exemplar propostas por Kouzes e Posner (2003).

O objetivo das entrevistas foi levar os entrevistados a refletirem sobre seu relacionamento com o gerente da unidade, identificando suas percepções sobre as práticas adotadas pelo líder para posterior comparação com as propostas de Kouzes e Posner. Nesta pesquisa, foi utilizado um processo de criação de categorias com os dados a partir dos dados (COFFEY e ATKINSON, 1994) do protocolo e com as observações subjetivas registradas explicitamente ou não, resultado da entrevista realizada.

Uma de nossas principais preocupações durante as entrevistas foi a de obter, na percepção dos liderados as características, atitudes e comportamentos do líder. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho, com a concordância do líder, com uma duração média de 25 minutos, sendo que as mesmas foram transcritas e geraram o “protocolo de pesquisa”. A seleção dos entrevistados procurou obter opiniões de liderados com graus de formação diversos e atuantes nos diversos setores da organização analisada.

7. Resultados encontrados

Os principais resultados encontrados neste trabalho são:

■ Prática 1 - Apontar o caminho

A maioria dos entrevistados relata que o líder apresenta os mesmos padrões de comportamento e dedicação que espera obter dos membros de seu grupo de trabalho, conforme recomendado por Kouzes e Posner (2003). Nesta linha, destacamos o depoimento de dois entrevistados, que afirmam:

“Eu acredito que sim, que através de seu exemplo ele está dando um recado de como ele espera que os demais colegas se comportem, como a presença ao serviço, o cumprimento das metas, a forma de bem atender a quem nos procura aqui no CPD, o respeito aos usuários... Estas são atitudes que ajudam a mostrar que o seu exemplo pode ser seguido pelos demais” (E5).

“nos mails que ele nos envia ele cita inclusive, como exemplo, uma passagem dele pelo exército e nesta mensagem ele destaca a forma como as pessoas podem se engajar no grupo, dentro de suas limitações” (E6).

Entretanto, segundo outro entrevistado, “não está muito claro para a equipe os valores que o líder defende” (E3). Apesar dessa desconformidade, constata-se que há confiança das pessoas no líder e de uma certa forma ele está servindo de modelo ou de exemplo ao grupo.

■ Prática 2 - Inspirar visão compartilhada

Este é o fator mais negativo no desempenho do líder, na opinião dos entrevistados. Houve unanimidade dos entrevistados em dizer que não há clareza quanto às convicções e visão do líder, conforme exemplificam os depoimentos abaixo:

“nós não temos de forma clara a idéia do que será o futuro daqui a quatro anos. A gente trabalha em uma visão de curto prazo ... não sei se o líder tem essa clareza e se tem, falta divulgá-la para todos os liderados” (E1).

“Talvez esteja faltando para a gente uma clara posição do que nós queremos ser ou onde queremos chegar” (E6).

Uma explicação para essa ausência de definição de visão pode residir no fato de se tratar de uma instituição pública e, como tal, os líderes podem ter uma posição transitória. Além disso, a cultura organizacional pode servir de freio a ação do líder.

■ Prática 3 - Desafiar o estabelecido

Pôde-se observar que o líder em questão estimula a busca por novas oportunidades, incentivando sua equipe a se capacitar, conforme o seguinte depoimento:

“Nosso líder é bastante preocupado com a questão de busca de novas tecnologias, novas formas de trabalho, trazendo contribuições significativas aos trabalhos que hoje estão sendo executados” (E3).

Embora visível essa preocupação, pareceu-nos que o estímulo se restringe a melhorias na forma de executar o trabalho atual e na qualificação em termos de tecnologia, pois de acordo

com o E1, o líder “tem mostrado para nós uma liderança no sentido mais como o CPD funciona, não mostrando ainda como os liderados precisam desempenhar suas atividades”. Esse mesmo entrevistado chamou a atenção para o fato de que nem sempre há continuidade no que se está fazendo. Isto tudo nos leva a entender que não há estímulo para desafiar o estabelecido e sim para se capacitar para desempenhar melhor o que já está sendo feito. De acordo com o proposto por Kouzes e Posner (2003), a liderança está intimamente associada à mudança e à inovação, sendo um dos papéis do líder estimular o questionamento do *status quo*. Entretanto é preciso ressaltar a importância que o líder vem dando à maior qualificação técnica de seus colaboradores, pois como ressaltam Kouzes e Posner, para prover autonomia é necessário primeiro ter a certeza de que as pessoas têm as aptidões e os conhecimentos necessários para decisões acertadas. Em uma unidade de TI esta situação se aplica plenamente. Esta preocupação do líder fica clara no seguinte depoimento:

“os liderados estão sendo desafiados a buscar novos conhecimentos para dar conta da execução dos projetos nos quais eles foram envolvidos e que muitas vezes é uma área totalmente desconhecida” (E2).

Convém, no entanto, chamar a atenção para o fato de que se trata de uma instituição pública e como ressaltou um dos entrevistados o que torna ainda mais complexa a natural dificuldade de levar as pessoas a desafiarem o estabelecido.

“no serviço público existe um certo comodismo com a situação posta e as pessoas não procuram se destacar nas atividades que desenvolvem, porque dificilmente são valorizadas” (E6).

■ Prática 4 - Permitir que os outros ajam

Este foi o ponto caracterizado como o mais positivo no estilo do líder analisado. Pelo que se pode constatar das entrevistas, existe um clima de plena confiança entre o líder e a equipe, uma vez que isto foi expresso pela totalidade dos entrevistados. O depoimento do entrevistado nº 6 exemplifica a opinião dos demais entrevistados. Diz ele que “ele confia na equipe, ele incentiva, elogia e apóia a equipe. Isto representa que existe um clima de confiança entre o líder e a equipe” (E6).

■ Prática 5 - Encorajar o coração

Para encorajar o coração, Kouzes e Posner (2003) sugerem que o líder deve buscar os seguintes aspectos essenciais: (a) focalizar padrões claros; (b) esperar o melhor; (c) prestar a atenção e (d) personalizar o reconhecimento. Pelos depoimentos colhidos, depreende-se que o líder da unidade de TI tem falhado na definição mais clara de padrões e metas. Talvez isso esteja contribuindo para uma efetividade na cobrança de resultados, conforme se percebe dos seguintes depoimentos:

“ele sempre compartilhou com os colegas uma grande amizade e exercia liderança mesmo quando ainda não ocupava cargo de gerência. Assumindo a direção, isto não mudou. Eu acho que o líder não deve ser muito amigo... ele tem que cobrar. E às vezes eu não vejo muita cobrança do líder em relação às atividades que a equipe desenvolve” (E1).

“Acho que o que pode ser destacado como sendo uma falta ou algo que precisa ser melhor desenvolvido é realizar de forma mais sistêmica processos organizados de cobrança das ações definidas e executadas” (E3).

Kouzes e Posner (2003) recomendam que devemos esquecer o mito de que gerente não deve se aproximar demais das pessoas com as quais trabalham. Mas para que isso não traga problemas, é necessário que as pessoas estejam comprometidas com as metas do grupo. Para tanto, é vital que o líder defina com clareza os objetivos e metas do grupo. Pelo visto, há uma ação deficiente nesse sentido. Por outro lado, um ponto altamente positivo no comportamento do líder, ressaltado por todos os entrevistados, é a sua postura de reconhecer e comemorar as contribuições, realizações e resultados obtidos pelas pessoas de sua equipe, apesar de um dos entrevistados (E1), ressaltar que “o líder precisa valorizar mais o que se faz dentro do CPD”. O que não se pode constatar é se esse reconhecimento se dá extra-equipe, pois como sugerem Kouzes e Posner (2003), o reconhecimento precisa se tornar público, pois isto aumenta a auto-estima do colaborador e ainda serve de referência para outras pessoas adotarem comportamentos e atitudes semelhantes. Mas, os autores também advertem: não se pode recompensar tudo o que as pessoas realizam, porque o reconhecimento se tornaria tão trivial que perderia o significado e a eficiência. Além disso, o trabalhador perderia a sua motivação intrínseca, ou seja, o prazer e a satisfação pela realização, por si só, de um objetivo ou de um trabalho.

8. Considerações finais

Comparando as práticas relatadas nas entrevistas com os pressupostos do modelo de Kouzes e Posner (2003), os resultados parecem apontar para um papel gerencial que se aproxima do modelo apregoado pelos autores citados. Em suas narrativas, os entrevistados disseram que o líder da unidade aponta o caminho, desafia o estabelecido e permite que os outros ajam, o que corresponde a três das cinco práticas recomendadas por Kouzes e Posner (2003) para a prática da liderança exemplar. Sua atuação deixa a desejar quanto a inspirar uma visão compartilhada e encorajar o coração.

Dessa forma, podemos concluir também que o estilo de liderança adotado na unidade em análise está muito próximo daquele que se esperaria de um líder de uma unidade de TI, face às características desse tipo de atividade.

Devido ao escopo e abrangência deste trabalho, os resultados encontrados neste estudo só têm validade para a situação pesquisada. Para se fazer generalizações, será preciso desenvolver um programa de pesquisa de maior escopo para verificar se a sua aplicabilidade a outras empresas e a outras situações é viável. Um próximo passo da pesquisa seria comparar este estudo de caso com outros casos a fim de verificar se a liderança e o grupo (nos casos que há maior concordância com a proposta de Kouzes e Posner) são mais eficientes ou não.

Referências

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições 70, 1977.
- BASS, B. M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press, 1990.
- BENNIS, W. 'Share the Power', *CIO Insight* 37: 27–9. 2004
- BERLEW, D. E. Leadership and organizational excitement. *California Management Review*, 17 (2), 1974.
- BRYMAN, Ala. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R., HARDY, C. e NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1998.
- COFFEY, A., ATKINSON, P., *Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 1994.
- COOPER, Cary L. e ARGYRIS, Chris (orgs.). *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CRAINER, Stuart. Interview with Warren Bennis. *Management Skills & Development Magazine*, March 1998, p. 24. Disponível em: <http://www.managementskills.co.uk/articles.htm>, acessado em: 15/08/2006
- DAVIS, K. & NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- HAMPTON, David R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- HOWARD, Bill. Sun Microsystems apresenta o modelo dos "atributos de uma organização de TI de alto nível". Sun Inner Circle Newsletter. May 2005. Disponível em: <http://www.sun.com/emrkt/innercircle/newsletter/brazil/0505howard.html>. Acessado em 24/08/2006.
- KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, (California): Sage Publications, 2004.
- RAELIN, J. A. *Creating leaderful organizations: how to bring out leadership in everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003
- STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974.

- VANDERSLICE, V. J. 'Separating leadership from leaders: an assessment of the effect of leader and follower roles', *Human Relations* 41: 677–96, 1988
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1998