

RESENHAS DE LIVROS

O MERCADO DE CAPITAIS E A ESTRUTURA EMPRESARIAL BRASILEIRA

Autor: Ney Roberto Ottoni de Brito
Editores: Guanabara Dois – Rio de Janeiro
Ano de Publicação: 1981 – 1ª edição
Avaliador: Antonio Zoratto Sanvicente,
 Prof. Assist. Dr. do Depto. de
 Administração – FEA/USP

Organizado pelo Prof. Ney Brito, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, este livro é uma coletânea de trabalhos – muitos dos quais escritos pelo próprio organizador – que refletem a pesquisa desenvolvida na UFRJ no período 1976-1979. Em grande parte, estes trabalhos já haviam sido publicados em periódicos nacionais – tais como a *Revista de Administração de Empresas*, a *Revista de Administração*, a *Revista da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro*, a *Revista Brasileira de Mercado de Capitais*, a *Revista da Associação Nacional de Instituições do Mercado Aberto*, e a *Revista Brasileira de Economia*. Ao todo, são quatorze trabalhos nos quais o Prof. Ney

Brito utiliza os elementos das mais recentemente desenvolvidas teorias em Finanças, e revela sua familiaridade ímpar com aspectos do funcionamento do mercado brasileiro de capitais.

A obra está dividida em sete seções, a saber:

- 1) Introdução Geral;
- 2) Aspectos Fundamentais do Mercado Acionário e da Estrutura Empresarial;
- 3) Risco, Retorno e Preços em Equilíbrio no Mercado de Capitais;
- 4) A Eficiência do Mercado de Capitais;
- 5) A Regulação de Mercados de Capitais;
- 6) Dividendos no Mercado Acionário Brasileiro; e
- 7) O Processo Inflacionário e o Mercado Aberto.

Além da divulgação das pesquisas realizadas na UFRJ no período de 1976 a 1979, o que em parte já ocorria com a publicação da maioria dos trabalhos nos periódicos citados acima, este livro serve para reunir as obras do

Prof. Ney Brito num conveniente volume único. Implicitamente, a julgar por uma afirmação feita no Prefácio, outras contribuições dos trabalhos aqui reunidos são: (1) refutar e/ou fundamentar as “afirmativas veementes sem qualquer suporte” que o Prof. Ney Brito ouvia sobre o nosso mercado de capitais, e (2) eliminar a deficiência, no mesmo campo, representada pela “ausência de estudos e pesquisas fundamentados na moderna teoria de finanças”.

Sem dúvida, a segunda contribuição é mais do que plenamente feita pelo Prof. Ney Brito e seus colaboradores. (Aliás, ao retornar ao Brasil no início de 1982, e do mesmo programa de pós-graduação concluído pelo Prof. Ney Brito, uma de nossas constatações – mas, talvez não tão surpreendentes como o foram para o Prof. Ney Brito – é o total desconhecimento e/ou o baixo grau de familiaridade de elementos profissionais e acadêmicos nacionais para com a moderna teoria de Finanças). Muito tem feito o Prof. Ney Brito para aumentar o cabedal de pesquisa, ou seja, o conhecimento de nosso mercado à luz dessa teoria. Entretanto, muito ainda está por ser feito.

Quanto à primeira contribuição, porém, pouco se observa, nos trabalhos aqui reunidos, que esclareça, refute, ou fundamente de maneira direta as “afirmações veementes sem qualquer suporte” a que o Prof. Ney Brito se refere. Elas nem mesmo são identificadas, com uma única exceção, qual seja a da controvérsia entre juristas e a Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, no primeiro trabalho da coletânea, a respeito da separação entre administração e propriedade de uma empresa e sua importância para o uso de ações preferenciais. Mesmo nesse caso, porém, os autores do trabalho (Brito e Portela), são responsáveis por outra afirmação veemente sem sustentação teórica ou empírica evidente: “O fato de o limite da proporção de ações preferenciais ter sido de 50%, até agora, não implicou que todas as empresas o tenham atingido na constituição de seu capital social. *Algumas foram percebidas pelo mercado, como oferecendo maiores níveis de ‘perigo moral’, e não atingiram o limite*”. (p. 15, nossa ênfase). Os

próprios autores logo após admitirem que o conteúdo de tal afirmação envolve “pergunta” ainda não respondida.

Nesse mesmo espírito é nosso comentário sobre este trecho do capítulo 6 (p. 88): “Existe alguma controvérsia no mercado acionário brasileiro com relação a betas de títulos e ao ajuste do modelo de mercado em nosso mercado”. Seria de se esperar que as posições e/ou pessoas formadoras dessa controvérsia fossem identificadas, mas isso não acontece.

As possíveis expectativas do leitor, portanto, são frustradas na busca de observações acessórias ou contestatórias de afirmações veementes não identificadas. Para o leitor, porém, as dificuldades são ainda exacerbadas pelo uso de freqüentes anglicismos em meio a um material já bastante técnico. Apenas a título de exemplo, mencionaremos o início de uma frase na p. 8: “Até aqui a análise prosseguiu assumindo implicitamente...”. Nesta frase há uma das inúmeras ocorrências do uso evidente da expressão “has proceeded” (como “prosseguiu”); deveria ter sido dito também que “a análise até agora baseou-se na hipótese” (e não “assunção”, que embora admissível, não é o vocábulo mais correntemente empregado). Há também duas ocorrências da expressão “o racional econômico” (páginas 49 e 110); é evidente que os autores quiseram dizer “the economic rationale”, e essa “tradução” imperfeita criou uma expressão com um artigo definido que não rege um substantivo, mas sim dois adjetivos qualificativos – racional, e econômico – que acabam não qualificando substantivo algum.

Afora esses aspectos formais – que não deixam de ser importantes – ressalte-se que os trabalhos publicados nos Capítulos 1 e 2 apresentam ótimas observações sobre o papel efetivo do mercado acionário brasileiro, ao indicarem que a estrutura empresarial e de capital das empresas “não permite que o mercado acionário cumpra seus objetivos econômicos de diluição e disciplina de propriedade e de diversificação de risco”. (p. 5) Apesar disso, parece haver certa incoerência em usar os resultados obtidos no Capítulo 2 – que se referem a medidas de

proporção do capital votante (ordinário) — para sustentar as afirmações do Capítulo 1, que discute os problemas de “moral hazard” em termos de uma controvérsia sobre o uso de ações preferenciais que, na nova Lei das Sociedades Anônimas, não dariam direito a voto. Quer nos parecer totalmente inapropriada, ainda, a colocação feita às páginas 35 e 36, no sentido de que a separação entre propriedade e administração, envolvendo a ação de técnicos e profissionais não diretamente ligados ao grupo majoritário, contribui para o melhor funcionamento de mercados acionários, já que isso, segundo os autores, levaria a decisões “fundamentadas em princípios técnicos sem vinculação com os interesses dos capitalistas majoritários”. Ao contrário, será sobremaneira preocupante quando as sociedades anônimas forem administradas por técnicos que ignorem os interesses dos acionistas controladores... Por fim, é muito boa a colocação a respeito do aspecto ético do processo de subscrição de novas ações nos programas do BNDE e nas chamadas ofertas públicas (Capítulo 2): ou seja, a contribuição do BNDE para a concentração de riqueza, com repasses de recursos do PIS/PASEP destinados à concentração de capital nas mãos de grupos controladores de empresas.

A seguir, o trabalho contido no Capítulo 3 faz uma excelente contribuição para a mensuração de subsídios efetivos num setor de nossa economia, bem como seu impacto sobre o mercado de capitais, com o apropriado exemplo envolvendo as empresas Cataguases, Cemig e Cia. Mineira de Eletricidade.

Outras contribuições de destaque são representadas pela demonstração elegante da falta de validade de metodologia americana — o uso de taxas nominais de retorno de inflação — em testes de eficiência de mercados de capitais — no Capítulo 8, e pelas observações — empiricamente sustentadas — da importância da volatilidade da inflação brasileira para a elaboração e condução da política monetária em nosso país (Capítulos 13 e 14).

Finalmente, acreditamos que o Capítulo 11 — sobre o conteúdo informacional dos

dividendos — merece o maior número de reparos específicos.

Em primeiro lugar, há imprecisão no uso de linguagem técnica, pois em Miller e Modigliani 1961, p. 431, admite-se a irrelevância da política de dividendos mesmo quando existe conteúdo informacional em mudanças dessa política: “...in the real world a change in the dividend rate is often followed by a change in the market price (sometimes spectacularly so). Such a phenomenon would not be incompatible with irrelevance to the extent that it was merely a reflection of what might be called the ‘informational content’ of dividends...”

Esse trecho, que devemos tomar como marco da definição dos conceitos de relevância da política de dividendos e conteúdo informacional dessa política, choca-se com a afirmação (às páginas 173 e seguintes do livro ora comentado), de que a relevância das decisões de dividendos “é reforçada” caso haja conteúdo informacional; na verdade (e os próprios Brito e Rietti o admitem implicitamente à página 175), “muito mais do que pelo seu valor intrínseco, dividendos tornam-se relevantes por fornecerem informações com relação às expectativas de lucros das empresas nos próximos períodos”.

Nesse mesmo trabalho ainda, fica claro que se exige algum tipo de julgamento — mediante teste de significância, imaginamos — sobre a estabilidade ou instabilidade das séries de dividendos, mas nenhum teste é proposto ou usado. Os autores poderiam ter pelo menos comparado a relativa estabilidade ou instabilidade das séries de dividendos ao que se verifica em outros mercados nacionais de capitais.

Além disso, o teste de regressão é muito rudimentar — os autores poderiam ter-se beneficiado das discussões em Watts [1973] e Fama e Babiak [1968]. Mesmo assim, o teste de significância do coeficiente b é um teste da estabilidade da série, e não do conteúdo informacional (como é afirmado à página 183), já que a estabilidade da série pode ser uma condição necessária para o conteúdo informacional, mas não uma condição suficiente. (Por exemplo, se $b = 1$,

a correlação é perfeita, e a série é dita “estável”, mas o que nos diz isso sobre a correlação entre mudanças de política de dividendos e variações futuras de lucros?) Em particular, quando os autores usam a variável D_t — dividendos totais em valor nominal — a única para a qual os resultados são favoráveis ao teste por eles proposto para a existência de conteúdo informacional, há

Referências

- FAMA, E. F. & BABIAK, H. “Dividend Policy: An Empirical Analysis”, *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 63 (dezembro de 1968), p. 1132-1161.
 MILLER, M. H. & MODIGLIANI, F. “Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares”, *Journal of Business*, Vol. 34 (outubro de 1961), p. 411-433.
 WATTS, R. “The Information Content of Dividends”, *Journal of Business*, vol. 46 (abril de 1973), p. 191-211.

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Autor: David R. Hampton

Editora: McGraw-Hill do Brasil

Ano de Publicação: 1981 — 1ª Edição

Avaliador: Roberto Sbragia

Professor Assistente do Depto.
de Administração da FEA-USP

A obra do Prof. Hampton, da San Diego State University, é, talvez, a primeira que, dentre as do gênero, têm uma preocupação acentuada com o iniciante do estudo da administração. Seu objetivo fundamental, subjacente ao de introduzir o assunto para aqueles que têm um primeiro contato com a área administrativa, é fazer o estudo da administração ser tão interessante e gratificante como ele o merece. É um livro que, em síntese, procura integrar a teoria e a prática, através do uso apropriado dos estudos de caso, em um leitura intrinsecamente estimulante que tem grandes probabilidades de conduzir o leitor a uma experiência efetiva de aprendizado.

Esse é, na nossa percepção, o grande ponto que diferencia esta obra das demais que foram escritas com a finalidade de iniciar o estudo da administração notada-

um problema evidente, que é o cálculo de autocorrelação de uma série não-estacionária. Alternativamente, calcula-se a correlação entre D_t e D_{t-1} — duas séries não-estacionárias, com a mesma tendência. O resultado só pode ser uma elevada correlação positiva, mas numa análise dessas o coeficiente de correlação não faz sentido, em termos estatísticos.

mente junto aos jovens recém admitidos nas escolas de administração. Não se trata, evidentemente de uma obra completa sobre a administração. Não aborda com profundidade, por exemplo, as escolas do pensamento administrativo; do mesmo modo, pouco ou quase nada é dito a respeito das áreas funcionais clássicas onde a prática da administração tem tido lugar.

Em contraste, o texto concentra sua atenção fundamentalmente para a essência do trabalho de um administrador, ou seja, as funções de planejamento, organização, direção e controle. E faz isso de uma forma particularmente interessante, até então muito pouco enfatizada por outras obras do gênero, as quais, infelizmente, parecem não ter sido preparadas com a cuidadosa preocupação de despertar o interesse pela leitura, facilitar a compreensão ou proporcionar seu melhor aproveitamento como instrumento de ensino e aprendizagem pelos iniciantes do estudo da administração. Tais obras, na maioria das vezes, aborrecem os alunos, por uma série de motivos. Ora são extensas demais, ou são difíceis de entender, ora são vazias e de pouca substância prática,

ora são obscuras e revestidas de um linguajar pretensioso e inócuo, e assim por diante.

Administração contemporânea, por sua vez, parece ter sido preparada para ser uma leitura agradável e eficaz, a despeito do fato de não ser completa. O livro está dividido em sete partes, iniciando-se pela denominada por "Um primeiro contato" e terminando com a identificadora por "Uma palavra final". As cinco partes intermediárias, que compõem o conteúdo propriamente dito da obra, abordam, através de uma estrutura constituída de 2 a 3 capítulos por parte, os elementos das organizações e as funções do administrador, tratando de aspectos como motivação, tecnologia, objetivos, decisões, cargos, liderança, controles, etc..

Para atingir o objetivo a que se propõe o autor, cada capítulo do livro é iniciado com um caso, cujos eventos são narrados e crescem em interesse até atingir um ponto crucial, quando então são interrompidos. O leitor é então convidado a se posicionar exatamente no ponto em que a situação requer uma ação do ponto de vista administrativo, sendo-lhe solicitado reflexões no sentido de prever o que poderá acontecer e que tipo de medidas poderiam ser colocadas em prática para evitar as consequências previstas. Em seguida vem o texto didático referente ao capítulo, que trata dos conceitos e teorias-chave dentro das quais insere-se o problema ou fato que o caso retrata. Finalmente, aparece o desfecho do caso, que procura revelar o que aconteceu na realidade. Esta seqüência caso-texto-caso

retrata um esforço integrado que procura despertar a atenção do estudante com um problema real, equipá-lo com um ferramental disponível e recompensar seu trabalho através do provimento da solução real dada para o problema.

Ao final de cada capítulo são colocadas, de um modo particularmente interessante, uma lista de questões para discussão e revisão bem como uma série de trabalhos e exercícios para serem feitos a nível individual e/ou grupal. Ao final de cada parte por sua vez, o autor introduz uma série de artigos que descrevem problemas e/ou práticas administrativas que tiveram lugar em várias organizações públicas e privadas. Tais artigos são incluídos sob o título de Notícias Administrativas.

A despeito da nossa experiência brasileira em produzir obras destinadas ao ensino da administração, experiência esta que vem crescendo muito nos últimos anos e cujos esforços têm que ser dignamente reconhecidos, não poderíamos deixar de exaltar a criatividade e o cuidado do autor americano na preparação de uma obra especialmente dirigida aos iniciantes do estudo da administração. Não somente o conteúdo, mas igualmente a forma, que produz um efeito visual surpreendente pela correta utilização de figuras, fotografias, gráficos, desenhos, ilustrações, sínteses, etc., contribuem para fazer do texto um instrumento particularmente útil para os instrutores poderem ensinar administração e os estudantes poderem efetivamente aprender com proveito e prazer.

O PODER E A MENTE EMPRESARIAL

Autores: Abraham Zalesnik e Manfred F. R. Kets de Vries

Tradução: Regina Chiquetto e Oswaldo Chiquetto

Editora: Livraria Pioneira Editora

Ano de Publicação: 1981 — 1ª edição

Avaliador: Cecília Whitaker Bergamini
Profª Assistente do Depto. de
Administração da FEA-USP

Em lançamento recente, o livro de Zalesnik e de Vries, tem como missão mais importante a procura das origens psicológicas e sociais do tema Poder, assunto hoje em dia tratado de maneira um tanto superficial pelas obras acessíveis ao grande público.

Deve o leitor estar prevenido, desde o início, que não se trata de uma obra de fácil leitura, pelo contrário, como dizem os

próprios autores no seu prefácio: "O poder e a Mente Empresarial não constitui uma receita para a solução dos problemas de liderança. A maneira como a motivação inconsciente determina o modo de agir dos líderes pode ser observada e interpretada com vistas à sua compreensão". Dessa forma busca-se durante o decorrer da obra toda refazer aquele percurso que conduza ao nexo da psicodinâmica motivacional do poder através do enfoque Psicanalítico.

Logo de início, a título de introdução é abordado de forma praticamente fatalística que o poder, sob o manto da autoridade cai sobre aqueles que representam a mente empresarial e que portanto conseguiram sobreviver à política organizacional cujas principais características está em calcular mas não sentir; dar maior valor aos meios do que aos fins e sobretudo preservar o poder, mesmo que necessário seja sufocar a habilidade política e a iniciativa.

Pouco convencional e bastante chocante se comparado às soluções suaves dadas pelos treinamentos mais comumente destinados a formar líderes, é apresentada a idéia de que em realidade o exercício dessa liderança se tem proposto antes mesmo que o indivíduo consiga desligar-se do seu infeliz apego às outras pessoas. Tudo isso pode, então, ocorrer dentro de um clima de redução da própria auto-estima, no qual se é levado a "contabilizar os custos da economia emocional dentro das relações empresariais".

O livro leva à dura conscientização de que "o amor abandona a autoridade" devendo a ação executiva ser sobretudo impessoal, pois três problemas são então cruciais: a decisão de organizar quando se estabelece uma estrutura formal e por conseguinte se distribui a autoridade; o controle que pode ser compreendido como a regulamentação do comportamento no sentido de se estar continuamente avaliando em que medida as pessoas satisfazem às expectativas e finalmente ao encaixe homem-situação o que não se faz senão dentro do clima de tensões pela perda provável da individualidade natural.

Ao propor três estratégias organizacionais básicas que são: a Homeostática, a Mediadora e a Proativa, o estilo de liderança é

conceituado a partir da orientação seletiva da pessoa para uma estratégia em particular tendo em vista a luta pela preservação do poder.

Ao procurar as raízes da motivação e poder, e partindo dos conceitos Psicanalíticos o homem procura solucionar suas dificuldades, mas isso só seria então possível pela conscientização do seu estilo de trabalho e de amor, pois há uma divisão nítida intrapsíquica, que consiste no anseio pela conquista do poder, confrontado com a busca inconsciente do amor como condição de segurança obtido através da afeição das outras pessoas. Finalizando esse tópico o livro propõe textualmente: "A orientação do ser humano para o poder desenvolve-se gradualmente. A dinâmica da personalidade abrange o desenvolvimento de certo sentido do Eu, cujos componentes provêm de suas origens diversas — a estima por parte de outras pessoas e o sentimento de orgulho e realização na dominação do ambiente, por parte de si mesmo. Esse processo de desenvolvimento também implica uma diferenciação gradual entre fontes internas e externas de satisfação. Através da identificação e da diferenciação, gradualmente os tijolos com que se constrói o Ego, vão tomando seus lugares, de forma que o poder passa a ser orientado juntamente com outros interesses. O mesmo processo de desenvolvimento, todavia, pode transviar-se e resultar nas distorções do poder. A resposta à questão de saber por que alguns homens tombam, na luta pelo poder, depende de uma compreensão intelectual do desenvolvimento Humano".

Dessa forma é preparado o leitor para a quarta parte do livro que trata do poder e desenvolvimento humano, onde as fases da sexualidade, especialmente sob o aspecto edipiano estão ligados à etiologia do poder. Dessa forma, é importante o sentimento que a pessoa tem de si mesma como auto-amante ou autopunitiva na organização ou desorganização desse processo de desenvolvimento.

Em Poder e Eu Fragmentado são mais claramente abordados os aspectos de disfunções comportamentais. Nas partes seguintes os autores abordam aspectos dos conceitos

psicológicos, mas focalizando mais de perto situações organizacionais típicas como o Poder e a Política nas Organizações, a Subordinação, a Superordenação. Há que se convir, no entanto, que a densidade dos conceitos da psicologia analítica presentes no livro todo se vê suavizada por um grande número de exemplos práticos, o que sem dúvida, em muito ajudam a compreensão e a tradução desses pressupostos teóricos em realidade do dia-a-dia vivida pela grande maioria de executivos.

Para finalizar são tratados temas, que por assim dizer, dão o colorido e a posição dos autores diante do aspecto da Desilusão, do Mito e da Realidade do Sistema Empresarial e finalmente sobre as características do Homem, do Filósofo e dos Reis.

Essa obra, em que pese aspectos polêmicos de levantamento de temas e problemas não solucionados nem tão pouco solucionáveis, pois retrata a realidade existencial frente a contingência do poder, deveria merecer a atenção de todos aqueles que pretendem ampliar seus conhecimentos na

área de comportamento organizacional. Sua leitura exige atenção e reflexão, mas abre novos horizontes e em especial sugere interessantes áreas a serem pesquisadas sobre o aspecto do comportamento humano.

É uma constante positiva em todo o livro a fuga de gráficos simplistas bem como de equacionamentos numéricos para a resolução das dificuldades ou explicação de processos internos e subjetivos do indivíduo. Os autores expõe seus pontos de vistas, ilustram-nos com casos reais e deixam aos leitores a tarefa de concluírem como lhes for possível a partir de uma experiência pessoal. O dado de maior realidade e que de princípio poderá chocar, reside no aspecto da abordagem que é feita durante todos os capítulos do poder como entidade existencial que o homem busca normalmente e que embora negue ou arranje para ele outros termos e sucedâneos, vê-se por si mesmo, pelo grupo e pela estrutura organizacional obrigado a aprender manejar em lugar de negá-lo se quiser subsistir.

LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO EFICAZ

Autores: Fred E. Fiedler e Marin M. Chemers

Tradução: Jamir Martins

Editora: Pioneira/EDUSP

Ano de Publicação: 1981 — 1ª edição

Avaliador: Antonio Cesar Amaru Maximiano
Prof. do Depto. de Administração da FEA-USP

Das muitas manifestações do comportamento humano que têm sido estudadas no campo da administração, a liderança continua a oferecer os maiores desafios. Não apenas se trata de um fenômeno que resiste às mais esforçadas tentativas de compreensão, mas também são extremamente problemáticas as considerações sobre o comportamento que um administrador formal deve assumir para preservar uma condição de

liderança. E, no entanto, este segundo aspecto constitui o centro do interesse do estudo da liderança para a administração.

Nos últimos anos, desenvolveram-se muitos modelos visando a definir recomendações nesse sentido. Expressão de certos modismos que têm assolado a administração brasileira, a maior parte desses modelos usa testes do tipo *saiba-se-você-é-uma-pessoa-romântica* e, por isso mesmo, tendem a ser muito apreciados. Sua debilidade é evidenciada precisamente pelo fato de se sucederem uns aos outros com grande rapidez. Alguns dizem-lhe que se comporte da forma X na situação Y, outros informam que melhor para você é adotar o estilo W de liderança, o mais eficaz em todas as condições. Nenhum deles tem sobrevivido às duras provas da

administração na vida prática.

Fred. E. Fiedler é um autor que, em certos aspectos, foge a esse padrão. Mais cauteloso que seus colegas dedicados ao mesmo tipo de estudo, Fiedler procura estabelecer uma linha divisória entre as situações de rígido controle em que as pesquisas são feitas e as circunstâncias de grande fluidez em que a liderança se verifica na vida prática. Seu *modelo de dependência* procura antes contribuir para a compreensão de algumas variáveis que interferem no fenômeno da liderança do que definir uma receita para você ser um líder eficaz. Em essência, Fiedler estuda a correlação entre a situação e a motivação do líder, num modelo que é complexo exatamente por tentar levar em conta fatores que são ignorados por outros autores. Essa complexidade também explica o fato de Fiedler ter sido praticamente ignorado até o presente, o que se traduz no fato de seu livro ter sido publicado em 1974 e somente agora estar sendo divulgado

no Brasil.

Naturalmente, as conclusões de Fiedler não são definitivas, e ele próprio tem o cuidado de fazer essa observação, assinalando que o treinamento baseado em modelos (como de resto, em qualquer outra coisa) não suficiente para transformar um estudante num líder. A experiência prática é o elemento fundamental nesse processo de formação.

Fiedler também procura alertar o leitor para as transformações que ocorrem na situação e na própria personalidade do líder, incluindo em seu modelo um componente de evolução que também tende a ser negligenciado em outras explicações.

Pesquisador sério e preocupado com metodologia, Fiedler é uma leitura indispensável para todos aqueles que se interessam pelo estudo da liderança. Não se trata de leitura fácil, mas isso é reflexo do cuidado do autor ao tratar do tema.