

O PAPEL DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES

¹ Antônia Maria Gimenes, ² Silvia Regina Martini Del Ciel, ³ Aline Kely Gomes Costa,⁴ Angela Maria de Oliveira.

RESUMO

O papel da liderança nas organizações é de fundamental importância. O objetivo geral do presente artigo foi fazer uma comparação entre os quatro modelos de liderança, Autocrático, Democrático, Liberal e Situacional. Os objetivos específicos foram analisar as principais ideias de tomadas de decisão a respeito do processo de liderança, ressaltar os principais fatores para dirigir uma equipe com sucesso, apontar os pontos positivos e negativos em cada modelo de liderança, e verificar a influência sobre o comportamento e desempenho passado de líderes para sua equipe. Justifica-se a relevância deste artigo em destacar a importância do líder no desempenho, comportamento e produtividade dos subordinados para se obter bons resultados. Como instrumento de pesquisa foi utilizado sites e livros. Conclui-se diante dos dados coletados que é de grande importância contratar um profissional capacitado para gerir uma equipe, o mercado precisa de líderes competentes para motivar, gerir e obter resultados de seus liderados e os líderes precisam ser flexíveis, saber sobre sair em cada situação, e se for necessário mudar até o estilo de liderança da organização para obter melhores resultados.

Palavras chaves: Liderança. Motivação. Resultados.

ABSTRACT

The role of leadership in organizations is of fundamental importance. The general objective of this article was to compare the four models of leadership, Autocratic, Democratic, Liberal and Situational. The specific objectives were to analyze the main ideas of decision making regarding the leadership process, to highlight the main factors to manage a team successfully, to point out the positives and negatives in each leadership model, and to verify the influence on the behavior and past performance of leaders for their team. The importance of this article in emphasizing the importance of the leader in the performance, behavior and productivity of the subordinates to obtain good results is justified. As a research instrument, we used sites and books. It concludes from the collected data that it is of great importance to hire a professional qualified to manage a team, the market needs competent leaders to motivate, to manage the results of its leaders and leaders must be flexible, to know about going out in each situation, and if it is necessary to change to the organization's leadership style for better results.

Google Tradutor para empresas: Google Toolkit de tradução para apps

Key words: Leadership. Motivation. Results.

¹ Administradora de Empresas e especialista em Executiva em Gestão de Negócios, Coordenadora dos Cursos Superiores em Administração, Tecnologia em RH, Logística, Universitária INESUL, Palestrante e Consultora na área administrativa. ² Licenciada em Psicologia, Pós Graduada em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, Pós Graduada em Psicopedagogia Clínica e Institucional, Universitária INESUL. ³ Acadêmica em Graduação do curso de Administração de Empresas. ⁴ Acadêmica em Graduação do curso de Administração de Empresas.

INTRODUÇÃO

As empresas estão enfrentando um mercado cada vez mais competitivo, e devido as constantes mudanças e a disputa acirrada, é exigido cada vez mais dos profissionais que ocupam os cargos de liderança. Os profissionais passaram a pensar em liderança de uma forma estratégica, afim de obter melhores resultados dentro das organizações.

O objetivo geral do presente artigo foi realizar comparações entre os quatro modelos de liderança o Autocrático, Democrático, Liberal e Situacional. E os objetivos específicos foram: Analisar as principais ideias de tomadas de decisões a respeito do processo de liderança, ressaltar os principais fatores para dirigir uma equipe com sucesso, apontar os pontos positivos e negativos de cada modelo de liderança e verificar a influência sobre o comportamento e desempenho passado de líderes para sua equipe.

Justifica-se a relevância deste artigo em destacar a importância do líder, de que forma a liderança influencia no desempenho, comportamento e produtividade dos subordinados, analisando também quais são as melhores formas de se obter bons resultados em sua equipe. A metodologia proposta no presente estudo foi de caráter qualitativo e descritivo com pesquisas e levantamentos bibliográficos em livros e sites.

Existem vários tipos de líderes, um bom líder é aquele que consegue bons resultados através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a concórdia do grupo. Nunca perder o foco e suas metas, dedicar um tempo para conversar com cada um de seus subordinados, para saber quais são suas expectativas, analisar seus pontos fortes e seus pontos a desenvolver, ter autocontrole diante de uma situação conflitante, deve ser imparcial, saber escutar e lidar com todos os tipos de personalidades.

“A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando ser sangue-frio, racional e

decisivo e quando ser sangue-quente, amável e participativo, é um grande desafio pessoal.” (WHITE, 2007, p. 3).

REFERENCIAL TEÓRICO

Existem muitos tipos de liderança, consideramos de suma importância que a organização conheça todos os tipos para alcançar o sucesso, pois uma boa liderança é o caminho para bons resultados.

A liderança é a forma de conduzir um grupo de pessoas. Todos os líderes precisam estar preparados para orientar os integrantes de sua equipe diante das dificuldades do dia a dia. Obter habilidades para passar funções, incentivar e cobrar. O comportamento de um líder influencia diretamente nos resultados, por isso precisamos de bons profissionais para exercer cargos de liderança. Vários autores definem liderança:

Hunter, 2004, p. 25 define a liderança como, *“a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.*

O autor salienta que a liderança deve estar a serviço dos liderados, para tanto o líder deve ser empático aos seus liderados, e assim todos se empenharão para uma maior produtividade e engajamento.

De acordo com STONER, 1999, p. 344, *“liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.”*

O autor salienta que a liderança tem o papel de distribuir as tarefas certas para cada integrante da equipe.

Logo percebemos que a definição de liderança tem o mesmo conceito, porém cada autor expressa de uma maneira, e em todo o caso, a classificação mais difundida é aquela que diz respeito à relação entre o líder e os seus seguidores trabalharem com entusiasmo por um objetivo comum.

Evolução Histórica Entre Chefe e Líder

Nos anos de 1960 a única função do líder, que na época era chamado de chefe, era sentar em uma cadeira e lidar com os funcionários como se fosse as peças de uma empresa, sua função era organizar, planejar, corrigir erros e controlar. Os chefes não possuíam espírito de equipe, criava as suas próprias regras, achavam que todos deveriam seguir as suas ordens e não se preocupavam com o bem-estar coletivo. Sua posição era cobrar produção com autoridade e soberania.

Em 1970, as empresas passaram a focar mais nas pessoas e menos em produção, isso se refletiu no ambiente interno das organizações. Começaram a exigir mais recursos intelectuais e menos força braçal dos seus funcionários.

Já em 1990 o foco era na motivação dos colaboradores, visando maior dedicação por parte deles, assim as empresas esperavam uma maior produção e conseqüentemente aumentaria as receitas. Ao invés de chefe, surgiu os líderes, que atuava na organização buscando obter maior rendimento na produção através do desenvolvimento de sua equipe. Esse desenvolvimento está atribuído comunicação e motivação dos funcionários com intuito de alcançar suas metas e atingir bons resultados na empresa. Essa evolução teve grandes reflexos na liderança e na forma de lidar com os colaboradores, foram criadas diversas teorias para explicar os diferentes tipos de líderes, e quais as principais qualidades que um gestor precisa ter para que sua empresa tenha sucesso.

Quadro 01 – A Diferença entre os Termos Chefe e Líder

| CHEFE | LÍDER |
|--|--|
| Ordena | Solicita |
| Impõe seu ponto de vista | Está aberto as sugestões |
| Controla as atividades | Confia ao delegar funções |
| É paternalista (protege uns e persegue outros) | Presta atenção a cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades) |
| É autoritário | É democrático |
| Cria um clima negativo de insegurança e ameaça | Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuo |
| Tem dificuldade de se expressar | Comunica-se bem |

Fonte: IANNINI, 2000.

O quadro 01 evidencia a forma de condução de uma equipe entre um chefe e um líder. Enquanto o chefe conduz sua equipe por meio de ordens e autoridades, com um clima negativo, visando obter resultados a qualquer custo, o líder busca obter resultados junto com sua equipe, é positivo, está à frente assumindo as responsabilidades, confiando e motivando para que tenham um rendimento de qualidade e de bons resultados.

O Papel do Líder nas Organizações

Toda empresa trabalha em busca de resultados satisfatórios, busca ter profissionais qualificados no seu interior para que possam executar suas atividades, sendo o responsável pelos resultados e desafios de mercado.

De acordo com Maxwell, 2007, pág. 25, *“o que você realiza é determinado por sua capacidade de liderar os outros”*.

Espera-se de um líder que ele seja capaz de conduzir sua equipe para qualquer tipo de resultados e desafios que a organização está enfrentando, para que isso ocorra é importante focar nos objetivos, obter habilidades para lidar e conviver com as pessoas, confiar em si mesmo e em sua equipe, estar aberto as mudanças, conter conhecimento do negócio onde a organização está inserida e tomar decisões buscando a excelência, produtividade e qualidade no trabalho.

O líder consegue entregar resultados através de seus liderados, sendo isso bem complexo, pois ele pode criar um ambiente adequado no qual as pessoas acreditem que estão ali e são importantes, como também o líder é capaz de pegar um grupo de pessoas e fazer com que elas desenvolvam e consigam entregar resultados imprescindíveis.

O líder enfrenta inúmeros desafios, ele não consegue apresentar bons resultados se não obter um profundo conhecimento do negócio onde a organização está inserida, ele é desafiado diariamente em novos

conhecimentos, ou seja, ele precisa saber quais principais concorrentes e como eles atuam no mercado, as tendências de mudanças, quais as possibilidades de novas qualidades em termos de serviços, etc. São essas e outras questões que o líder precisa deter para criar estratégias e entregar resultados.

É muito importante também que o líder saiba fazer gestão de pessoas, criar um ambiente de mobilização, de engajamento ou seja, ele precisa recrutar essas pessoas, saber desenvolver e ensinar novas complexidades para que elas obtenham um bom resultado.

Para que isso ocorra é necessário que ele conduza seus liderados de uma forma organizacional, fazendo uma integração na execução do seu trabalho para que haja um aprendizado concreto. Os liderados sempre observam seu líder, como executa suas tarefas e como age em determinadas situações, ou seja, ele é o exemplo de sua equipe.

O líder transforma um grupo de pessoas em uma equipe que geram resultados com entusiasmo e organização. Suas ações, reações e decisões impactam no negócio e nas pessoas que lideram.

O líder deve transmitir confiança, se preocupar com sua equipe, participar dos avanços profissionais e pessoais de cada integrante, através do diálogo buscando compreender suas necessidades e atuar sobre elas. Saber ouvir e acatar ideias vindas de seus liderados buscando dentro da organização melhores desempenhos, qualidade no trabalho e tarefas dinamizadas.

Fazer o feedback de acordo com um período necessário para saber e controlar a evolução dos trabalhos. É importante também que o líder tenha habilidade de visualizar cada acontecimento com uma visão da situação no futuro, idealizar caminhos a percorrer a fim de vencer desafios. *O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos. (PETERS, 1989, p.36).*

Cultura e Clima Organizacional

Cultura organizacional é um conjunto de hábitos e valores desenvolvidos por todos os membros da empresa, maneiras de pensar e agir

dentro da organização, sendo assim, cada empresa possui a sua própria cultura, ela influencia diretamente nos estilos de liderança.

Alguns líderes trabalham na preservação da cultura existente, evitam mudanças e seguem os mesmos critérios nas tomadas de decisões. Outros, trabalham com modificações, são inovadores e flexíveis perante as crises, são autoconfiantes e passam segurança para sua equipe, assim criam seu próprio método de trabalho.

A organização tem que tomar muito cuidado com o líder autocrático, pois repassar um conjunto de hábitos para seus liderados de uma forma rude e autoritária podem haver consequências fortes como a desmoralização da imagem da organização, sendo ela um dos elementos que formam a cultura organizacional.

Clima organizacional tem como missão principal a compreensão das necessidades, preocupação e percepção das pessoas dentro da organização, é a visão do colaborador dentro do seu ambiente de trabalho, podendo ser positiva, pois promove o desenvolvimento profissional, facilita a integração das áreas da companhia e otimiza a comunicação, reduzindo os ruídos que impedem o bom andamento das atividades, por outro lado o clima organizacional pode ser negativa, é comum encontrarmos problemas pessoais e rivalidades entre os colaboradores da empresa, o que piora a eficiência e produtividade do mesmo, tornando um ambiente desagradável de se trabalhar.

O Clima Organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima será de colaboração. Baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse e apatia.(CHIAVENATO, 1994)

Deste modo, pode-se dizer que pesquisas sobre qualidade no ambiente de trabalho são necessários para atender as expectativas dos colaboradores e assim obtendo resultado positivo.

Motivação Organizacional

Para que a organização tenha funcionários empenhados e focados é necessário que invistam na motivação, pois é ela que faz com que as pessoas deem o melhor de si para atingir seus objetivos. Essa motivação pode

acontecer por uma força interior, ou seja, quando o indivíduo tem o poder de se auto motivar e de força exterior, quando a motivação é gerada por influências que ocorrem na vida.

Mais do que motivar, o líder é o indivíduo capaz de dirigir a atenção para o objetivo comum e ajustar os interesses individuais. Lidar com os problemas rotineiros, receber as críticas dos diretores e filtrá-las passando para equipe de uma forma que seja construtiva, são algumas das funções que trazem um valor significativo à liderança.(CHIAVENATO, 2004)

O líder pode unir a motivação interna com as externas, como por exemplo, comissões, prêmios e bônus. Porém, a motivação de sua equipe vai além do dinheiro e suas bonificações, existem uma constante mudanças de desejos, prioridades e vontades, por isso, é preciso que o líder descubra e entenda o que motiva cada membro de sua equipe, através de feedback individual, não julgando a motivação do outro, aliando sua motivação com os objetivos da empresa, demonstrar-se que sabe o que os motiva, afim de ajudá-los a alcançar seus objetivos.

Outra forma de motivar sua equipe seria valorizá-la através de elogios por uma boa atitude ou bom comportamento, cumprimentar a todos com entusiasmo e sempre olhando nos olhos, estimular sua equipe a não reclamar e interferir sempre positivamente, prestar atenção em todos, buscando perceber se estão desmotivados ou tristes, caso isso esteja ocorrendo oferecer-lhes um tempo para ouvi-lo.

Com isso, as pessoas se sentirão importantes e que estão cumprindo corretamente seus deveres, por isso estão sendo recompensados, faz com que vistam também a camisa da empresa de modo que cumpram verdadeiramente com os objetivos da organização.

Se no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. (BERGANIMI, 1997).

Tipos de Lideranças

Dentre todas as teorias, o presente artigo ressalta três modelos de liderança: Autocrático, Democrático, Liberal e Situacional.

Quadro 02 – Tipos de Liderança.

| SITUAÇÃO | AUTOCRÁTICA | DEMOCRÁTICA | LIBERAL |
|-----------------------|--|---|--|
| Decisões | Decide sozinho | Equipe toma decisões, o líder assiste e participa | Equipes tomam decisões, participação mínima do líder |
| Programa de trabalho | Determina como deve ser executado | Equipe delinea os procedimentos e o líder apóia | Líder esclarece dúvidas quando necessário |
| Divisão do trabalho | Determina quem deve executar e o que | Equipe decide sobre a divisão | O líder não participa |
| Participação do líder | É "pessoal", domina elogios e críticas | É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados | Participa só quando solicitado |

Fonte: Belluzzo, 2002.

Segundo Belluzzo (2002), *“a liderança divide-se em autocrática, democrática e liberal”*, conforme demonstra o quadro 02 acima.

O Líder Autocrático é um líder autoritário e crítico, ele cria barreiras entre seus subordinados, fazendo com que não tenham nenhum direito de expressão, exige obediência imediata, é considerado estilo “mandão”, diz a sua equipe o que e como devem ser realizados suas tarefas. A presença desse profissional autoritário causa intimidação e desconforto nas equipes, já que ele não visa consultar opiniões, pois está focado em resultados. Os liderados são considerados objetos e acabam se sentindo incapazes, podendo prejudicar em seu desempenho.

Este estilo de liderança tende a diminuir no mercado, porém ainda é utilizado em algumas organizações, geralmente, por profissionais com mais tempo no mercado e que seguem as crenças para gerir equipes de maneira

opressiva. Os empresários optam por este estilo de liderança pois devido à pressão, eles conseguem chegar no objetivo da empresa em curto prazo, porém o desgaste é inevitável causando a alta rotatividade de funcionários e até ações trabalhistas, resultando na desmotivação dos colaboradores.

O Líder Democrático dedica seu tempo e esforços no desenvolvimento de pessoas, procurando saber quais são os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, levando tudo em consideração na hora de distribuir tarefas. Demonstra a importância de cada membro da equipe e tem a capacidade de delegar, dar autonomia e independência aos liderados. Assim, a equipe se torna mais focada nos resultados. Se preocupa em atender tantos os objetivos da empresa como os objetivos pessoais de cada membro de sua equipe. Incentiva seu grupo a buscarem a cada dia aperfeiçoamento e maior qualidade no trabalho, dá liberdade para colaborador expor suas opiniões, apontando tais problemas e soluções. Porém é preciso tomar cuidado com esse tipo de líder para que ele não se torne refém de sua própria equipe. Quando o time começa a se manifestar em momentos que não deveria, significa que o chefe perdeu a mão e acabou dando liberdade demais aos funcionários. Assim, o líder democrático deve balancear a abertura de espaço para diálogo com objetividade e foco nos resultados.

O Líder Liberal, é um líder que deixa sua equipe livre para qualquer tomada de decisão, não exerce seu papel com firmeza e autonomia, em algumas situações como por exemplo em um grupo de especialistas, no qual a equipe tem habilidades e conhecimentos, podem trabalhar de uma forma independente, eles têm autonomia para tomar suas próprias decisões, ou seja, depende da situação que seus subordinados se encontram a liderança liberal é uma forma de demonstrar confiança em sua equipe. Por outro lado, esse tipo de liderança pode ficar mais vulnerável aos erros, cronogramas, planejamentos podem ser afetados, equipe passa a ser individualista e desmotivada, pois não terá acompanhamento de um gestor mais participativo.

O Líder Situacional, se adapta diante das situações, consiste da relação entre estilo do líder, maturidade do liderado e situação encontrada. Não

existe um estilo de liderança adequado para todas as situações, mas ocasiões e estilos diferentes de gestores.

Esse modelo de liderança dita as funções e os objetivos a serem alcançados, tem percepção para distribuir tarefas de acordo com a capacidade e o nível de maturidade de cada colaborador. A maturidade do colaborador faz o líder agir de modos diferentes conforme a necessidade. Muitas vezes o colaborador inclusive tem autoridade para decisões de mudanças ambientais conforme o nível hierárquico.

Este modo de liderança pode ser dividido em quatro estilos, que vão ter relação com os níveis de maturidade dos subordinados:

- **Direção:** a liderança ocorre quando o colaborador necessita aprender a tarefa a ser executada, sendo o líder supervisor da tarefa até seu fim, direcionando o colaborador para elaborá-la até conquistar confiança.
- **Orientação:** este estilo de liderança ocorre quando o colaborador necessita conhecer a tarefa e conquistar um estímulo para execução dela. O líder contribui apoiando a obtenção de novas ideias e disseminando conhecimento quando o colaborador necessite de ajuda.
- **Apoio:** o líder se encarrega de estimular o colaborador para adquirir segurança e buscar o aprendizado, aumentando suas habilidades e conhecimento, dando mais respaldo para o colaborador executar suas tarefas. O líder presta apoio, porém supervisiona pouco.

CONCLUSÃO

A liderança eficaz depende da pessoa do líder, seu grau de autoconhecimento e de outros fatores e situações enfrentadas pela empresa, pelo mercado e, principalmente, pelas pessoas envolvidas no alcance das metas e objetivos.

Os profissionais exigem uma postura mais participativa destes gestores, então existe uma seleção natural do estilo de liderança necessária para as demandas atuais das empresas.

Os Estilos de liderança sempre foram complexos, por estar diretamente relacionado com o comportamento humano, mas é imprescindível que seja situacional, flexível e adaptado para os resultados que se pretende.

O Líder Autocrático é autoritário e crítico, cria barreiras entre seus subordinados, é rigoroso e exigente, esse profissional acredita que trabalhando dessa maneira irá conseguir chegar com eficaz no objetivo da empresa em curto prazo.

O Líder Democrático dedica seu tempo e esforços no desenvolvimento de pessoas, é compreensivo, trabalha junto com a equipe, assim ele motiva seus subordinados a se dedicarem mais na empresa. Porém é preciso tomar cuidado com esse tipo de líder para que ele não se torne refém de sua própria equipe. Assim, o líder democrático deve balancear a abertura de espaço para diálogo com objetividade e foco nos resultados, evitando a liberdade demais aos funcionários.

O Líder Liberal, é um líder que deixa sua equipe livre para qualquer tomada de decisão, não exerce seu papel com firmeza e autonomia, por outro

lado, esse tipo de liderança pode ficar mais vulnerável aos erros, cronogramas, planejamentos podem ser afetados, equipe passa a ser individualista e desmotivada, pois não terá acompanhamento de um gestor mais participativo.

O Líder Situacional, se adapta diante das situações, consiste da relação entre estilo do líder, maturidade do liderado e situação encontrada. Concede orientação, motivação e direção ao grupo, está frequentemente avaliando seus colaboradores e alterando seu estilo de liderança, sendo ela dinâmica e flexível. Busca utilizar modelos diferentes de atuação conforme a situação encontrada.

Embora foi estudado quatro modelos de liderança, Autocrático, Democrático, Liberal e Situacional, como proposto ainda defendemos que o estilo deve ser situacional devido ao aprimoramento contínuo de todo o ambiente de trabalho.

O Líder precisa saber trabalhar em equipe, para motivar, gerir e cobrar resultados de seus liderados. Analisar o desempenho, comportamento e produtividade de cada liderado, fazer feedback individual, para não constranger os colaboradores. E também analisar a equipe no geral. Saber o andamento das atividades e cobrar resultados.

Conclui-se, que diante das mudanças, o líder deve conciliar os interesses da organização ao da equipe, precisam ser flexíveis, saber sair em cada situação, e se for necessário mudar até o estilo de liderança da organização.

Portanto, independente do seu próprio estilo, ser líder implica em saber exercer a liderança e essa se faz no dia a dia, junto a equipe de trabalho.

Assim, saber conviver harmonicamente, tolerantemente buscando o equilíbrio e objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento, assim os colaboradores apresentarão melhores resultados nas organizações, levando as empresas a serem mais produtivas e inovadoras.

REFERÊNCIAS

BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo : USP, SIBi, 2002. Apostila.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: E. Sextante, 2004. 139 p.

IANNINI, Pedro Paulo, **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24.

MAXWELL, John C., **As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

WHITE, B. Joseph. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

