

Estilos de Liderança nas Empresas Top Of Mind de Cachoeira do Sul - RS

Resumo

As constantes mudanças que ocorrem no mercado, o avanço das tecnologias e a velocidade das informações mostram a importância de se ter um líder capacitado para conduzir os colaboradores, uma vez que, a maneira como o gestor age e direciona seus liderados influencia em todos os processos e pode ser um fator decisivo para a eficácia do negócio. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo identificar e descrever quais estilos de liderança são adotados pelos gestores das empresas mais lembradas pelo consumidor de Cachoeira do Sul/RS e, com isso, efetuar uma comparação da percepção dos funcionários com a percepção dos próprios gestores a respeito destes comportamentos. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, com objetivos exploratórios e utilizando-se o método de estudo de campo. Assim, como resultados, verificou-se que, de forma geral, os gestores estão preparados para agir de acordo com as mudanças diárias, tanto internas, quanto externas às suas organizações. Foram identificadas posturas compatíveis aos estilos de liderança artesão, democrático e carismático. Apresentou-se ausente o estilo autocrático, fator positivo para as conclusões desta pesquisa, mas também se excluiu o estilo servidor, que é considerado uma das premissas mais importantes para a gestão atual e futura.

Palavras-chave: Comportamento; Liderança; Estilos; Empresas.

Abstract

The constant changes which occur in the market, the advancement of technology and the speed of information show the importance of having a qualified leader to lead employees, since the way the leader acts and leads his staff influences all processes and may be a decisive factor for the effectiveness of the business. In this sense, this article aims to identify and describe what leadership styles are adopted by managers of the companies most remembered by consumers of Cachoeira do Sul/RS and thereby make a comparison of the perception of employees with the perception of the managers themselves regarding these behaviors. For this, a study was conducted with quantitative and qualitative approaches, with exploratory objectives and we have used the method of field study. Thus, as results, it was found that, in general, administrators are prepared to act according to daily changes, not only inner but also external changes in their organizations. We have identified compatible postures to leadership styles of craftsman, democratic and charismatic. The autocratic style was not found in the survey, which was positive for the findings of this research, but the survey also excluded the server style, which is considered one of the most important premises for the current and future management.

Keywords: Behavior; Leadership; Styles; Companies.

1. INTRODUÇÃO

O anseio por crescimento e obtenção de resultados cada vez mais satisfatórios, mostra a importância de se ter um líder capacitado e preparado para tomar as decisões mais eficazes, influenciar e conduzir os colaboradores para o alcance dos objetivos. Um líder pode adotar os

mais diversos estilos, de acordo com as situações que está vivenciando e com as condições em que a empresa se encontra. Sendo assim, é muito difícil estabelecer uma relação de estilos eficazes ou ineficazes, pois todos podem ser fatores de sucesso, dependendo da maneira como são utilizados.

A liderança possui uma evolução cronológica que conta com inúmeras teorias acerca do tema. Para os primeiros teóricos que demonstraram interesse em analisar a liderança, eram considerados líderes aquelas pessoas que possuíam algo diferenciado das demais, que tinham uma capacidade superior de influência e já nasciam com este dom. Esta é a configuração da teoria mais antiga sobre liderança, chamada teoria inatista, ou teoria dos traços (MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 2011; DAFT, 2010; BASSAN, 2007).

Após, foram surgindo diferentes abordagens, como a teoria comportamental, baseada no comportamento do líder (ROBBINS, 2009; CONCEIÇÃO NETO, 2011; DAFT, 2010; CARAVANTES, CARAVANTES e KLOECKNER, 2010; PONTES, 2008; CHIAVENATO, 2011; PASETTO e MESADRI, 2011; ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010); a teoria da contingência, baseada na situação vivenciada pela empresa (MAXIMIANO, 2004; BERGAMINI, 1994; DAFT, 2010); a teoria neocarismática, que enfoca os sentimentos e emoções dos liderados (MAXIMIANO, 2011; DAFT, 2010; ROBBINS, 2009; CHIAVENATO, 2011); dentre outros ensinamentos que foram sendo aperfeiçoados e adaptados às mudanças de contexto ao longo dos anos. Para os autores mais atuais, como Chowdhury (2003), a preparação para um futuro digital e globalizado tem mostrado a necessidade de uma liderança nova, diferente, apaixonada e baseada nas emoções.

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo identificar e descrever quais estilos de liderança são adotados pelos gestores das empresas mais lembradas pelo consumidor de Cachoeira do Sul/RS e, com isso, efetuar uma comparação da percepção dos funcionários com a percepção dos próprios gestores a respeito destes comportamentos. Para isso, foi utilizada uma breve revisão bibliográfica sobre a liderança, suas teorias e estilos, onde alguns autores serviram de embasamento, conceituando assuntos pertinentes ao tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas são compostas por indivíduos que possuem sentimentos, percepções, desejos, anseios e os mais diversos comportamentos perante as situações diárias. Para que seja possível reunir os esforços de todos e captar o melhor desempenho de cada um, o responsável por guiar e conduzir os colaboradores precisa encontrar a melhor maneira de garantir que, com a ajuda de todos, os resultados esperados sejam alcançados, levando-se em consideração o contexto em que a empresa está inserida. Para Daft (2010), o conceito de liderança continua sempre evoluindo de acordo com a mudança das necessidades das organizações.

A palavra liderar tem origem no inglês, *to lead*, que significa “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”; Todas estas expressões dizem respeito à função do líder em relação aos seus liderados, seus colaboradores, que são fundamentais para que o negócio obtenha êxito.

Chiavenato (2011) acredita que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas e pode ser visualizada sob diversos ângulos, a saber:

- 1- Liderança como um fenômeno de influência interpessoal. Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio de processos de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. [...]
- 2- Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo. O grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características pessoais, mas também das características da situação na qual

se encontra. Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas [...] (CHIAVENATO, 2011, p. 122).

Por volta dos anos 40, quando os primeiros teóricos começaram a descrever o fenômeno da liderança, ela era vista como uma virtude ou qualidade singular e inata, que estava relacionada à hereditariedade. Segundo Maximiano (2000), as pessoas que eram identificadas como líderes apresentavam-se diferentes das demais, pois detinham soluções mágicas para influenciar os outros. Liderança era sinônimo de grandes homens que fizeram a história como Hitler, Gandhi, Luther King, Mandela, dentre tantos outros.

A segunda teoria foi a Comportamental, que estudou a liderança baseada no estilo de comportamento do líder em relação aos seus liderados. Alguns autores citam que para que esta teoria pudesse ser embasada, foram realizados estudos referentes ao comportamento dos líderes, por duas universidades: a universidade de Michigan e a universidade de Ohio.

Nestes estudos foram descobertos dois tipos de comportamento distintos: o comportamento orientado para as tarefas e o comportamento orientado para as pessoas. A partir desta teoria, surgiram os estilos de liderança autocrática, democrática, liberal e bidimensional, citadas por Maximiano (2011) e os estilos artesão, guardião, idealista e racional, citados por Vizioli e Calegari (2010).

Em seguida, a próxima teoria a surgir foi à teoria da contingência ou situacional. Esta teoria baseia-se na ideia de que o sucesso da liderança se configura pelos resultados obtidos através das pessoas. Para Maximiano (2004), a essência dessa teoria é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo deve ser apropriado à situação. O modelo contingencial ou situacional explica que não existe um estilo de liderança mais ou menos eficaz, mas que estes efeitos dependem da situação em que a empresa se encontra, ou seja, as ações e posturas do líder podem ser diferenciadas quando se leva em consideração o nível de maturidade dos funcionários, o grau do seu conhecimento, a perspicácia na resolução dos problemas e a responsabilidade com suas tarefas, dentre tantos outros fatores.

Logo após, foi a vez da teoria neocarismática, que enfatiza as relações humanas e o apelo emocional do líder. Acredita-se, neste contexto, que os valores transformam o comportamento dos liderados, principalmente se o líder tiver visão e capacidade de servir. Para este conceito, a base da liderança deixa de ser somente influenciar pessoas, e passa a ser também a representação de uma gestão onde os líderes identificam para os funcionários o que é realmente importante. Esta teoria traz os estilos de liderança carismática, transacional e visionária, citadas por Daft (2010) e Robbins (2009).

Por fim, aparece a liderança contemporânea, trazendo muitas questões que antes eram competências exclusivas dos líderes e passando-as para a responsabilidade de todos. Este conceito tem por base o investimento nas pessoas, ampliando suas responsabilidades, estabelecendo objetivos e metas claras, desafiando-as para o crescimento pessoal e profissional, e ampliando seus conhecimentos.

Surge então o estilo de líder servidor, citado por Hunter (2006). Atualmente, existem vários conceitos e teorias sobre liderança, mas o que se sabe é que na prática não existe um estilo melhor ou pior que outro, portanto, não é possível descrever em um manual, por exemplo, a maneira como se deve agir para que se obtenha sucesso.

Neste capítulo, foram abordados os principais conceitos e teorias sobre liderança. O capítulo seguinte, falará sobre o método utilizado para a realização desta pesquisa.

3. METODOLOGIA

A fim de alcançar os objetivos propostos e obter êxito na presente pesquisa, foram identificadas as cinco empresas mais lembradas pelos consumidores cachoeirenses, utilizando-se como base a pesquisa Top Of Mind dos anos de 2010, 2011 e 2012, realizadas na cidade de Cachoeira do Sul/RS. Após aplicação dos critérios de escolha, verificou-se a participação das seguintes organizações: Empresa denominada “Empresa A”, pertence a uma rede de franquias em perfumaria e cosméticos; a “Empresa B”, é uma instituição de ensino superior; a “Empresa C” trabalha com impressões gráficas; a “Empresa D” dedica-se a veicular a informação e comunicação da cidade e região; e a “Empresa E”, trabalha com manipulação de fórmulas dermatológicas.

A presente pesquisa foi classificada, quanto a sua abordagem, como quantitativa e qualitativa, pois baseou-se na quantificação das variáveis para coletar, tratar, quantificar e mensurar os dados e ainda foram analisados os comportamentos dos gestores de Cachoeira do Sul no exercício de sua liderança. Quanto aos objetivos a pesquisa foi exploratória, pois teve como propósito uma maior familiarização com o tema de estudo, e também descritiva, uma vez que se pretendeu descrever os estilos dos gestores e realizar uma relação entre as variáveis. Com relação ao método de pesquisa, o trabalho se caracterizou por um estudo de campo, uma vez que a coleta de dados foi feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sem quaisquer alterações ou intervenções por parte do pesquisador.

Para que os resultados pudessem ser alcançados e os objetivos atingidos, aplicou-se uma entrevista semiestruturada a um gestor de cada empresa, onde estes responderam a questionamentos relativos ao seu comportamento perante as mais diversas situações. Também foi aplicado um questionário fechado para dez funcionários de cada empresa, onde puderam analisar cada afirmativa e responder de acordo com o seu grau de concordância.

Como base para as perguntas, tanto na entrevista, quanto no questionário, foram utilizadas como pontos principais de análise as variáveis de pesquisa que compõem este trabalho: líder autocrático, democrático, artesão, guardião, idealista, racional, carismático, transacional, visionário e servidor. Com estas coletas de dados foi possível verificar a percepção de estilo de liderança por parte dos gestores e efetuar uma comparação com a percepção dos funcionários.

Este tópico mostrou toda a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. No próximo, serão apresentadas as análises e discussão a partir dos dados obtidos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados por empresa, de forma que seja possível definir quais variáveis estão presentes e expor os estilos de liderança que cada uma possui, efetuando uma comparação da percepção dos gestores e dos funcionários. Salienta-se que, a “Empresa E” não será considerada para as interpretações e conclusões deste estudo, pois a coleta de dados não foi suficiente para viabilizar a análise.

4.1 Empresa A

A empresa denominada “Empresa A” pertence a uma rede de franquias em perfumaria e cosméticos, que está no mercado a mais de 40 anos em todo o Brasil e possui duas unidades na cidade de Cachoeira do Sul, aos cuidados do mesmo franqueador. O líder responsável

pelas respostas deste estudo é do sexo masculino, possui 66 anos de idade e ensino superior completo, atuando no cargo de operador/franqueado.

A partir dos dados analisados e de sua relação com a teoria estudada neste trabalho, o Quadro 1 se propõe a reunir as respostas, como forma de facilitar a visualização do resultado e proporcionar uma melhor definição de quais variáveis estão presentes no estilo de liderança desta empresa, tanto na percepção do líder, quanto na percepção de seus funcionários.

Quadro 1 - Resultados Empresa A

Variável	Percepção do Líder	Percepção dos Funcionários
Líder Autocrático	Não	Não
Líder Democrático	Não	Sim
Líder Artesão	Sim	Sim
Líder Guardião	Não	Sim
Líder Idealista	Traços	Sim
Líder Racional	Traços	Não
Líder Carismático	Não	Não
Líder Transacional	Traços	Sim
Líder Visionário	Traços	Sim
Líder Servidor	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 1 mostra que, na percepção do líder, sua gestão possui traços de idealista, racional, transacional e visionário e possui como estilo de liderança caracterizado em seu comportamento diário, apenas o estilo artesão. Também é possível avaliar que na percepção dos funcionários o líder não possui características de autocrático, nem de carismático e possui os atributos referentes ao estilo artesão citados pelo gestor.

4.2 Empresa B

A Empresa B é uma instituição de ensino superior que atua há 41 anos no país e há 16 anos está na cidade de Cachoeira do Sul. O líder responsável pelas respostas deste estudo é do sexo masculino, possui 53 anos de idade e pós-graduação completa, atuando no cargo de diretor geral na empresa.

A partir dos dados analisados, o Quadro 2 reúne as respostas encontradas, como forma de facilitar a visualização do resultado e proporcionar uma melhor definição de quais variáveis estão presentes no estilo de liderança, avaliando a percepção do líder e de seus funcionários.

Quadro 2 - Resultados Empresa B

Variável	Percepção do Líder	Percepção dos Funcionários
Líder Autocrático	Não	Não
Líder Democrático	Traços	Sim
Líder Artesão	Sim	Sim
Líder Guardião	Não	Sim
Líder Idealista	Não	Sim
Líder Racional	Traços	Sim
Líder Carismático	Não	Sim
Líder Transacional	Não	Sim
Líder Visionário	Traços	Sim
Líder Servidor	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Ao observar o Quadro 2 é possível analisar que, na percepção do líder, ele possui traços do estilo democrático, racional e visionário e possui caracterizado em seu comportamento apenas o estilo artesão. Na percepção dos funcionários, ocorreu concordância com a visão do líder em relação à ausência do estilo autocrático e a presença do estilo artesão na conduta do gestor.

4.3 Empresa C

A Empresa C é uma empresa conceituada que trabalha com impressões gráficas e está presente na cidade de Cachoeira do Sul há mais de 40 anos. O líder responsável pelas respostas deste estudo possui 41 anos, é do sexo masculino e possui Pós-Graduação Completa, ocupando o cargo de diretor comercial na empresa em que atua.

O Quadro 3 se propõe a reunir as respostas encontradas, como forma de facilitar a visualização do resultado e proporcionar uma melhor definição de quais variáveis estão presentes no estilo de liderança desta empresa, tanto na percepção do líder, quanto na percepção de seus funcionários.

Quadro 3 - Resultados da Empresa C

Variável	Percepção do Líder	Percepção dos Funcionários
Líder Autocrático	Não	Não
Líder Democrático	Não	Sim
Líder Artesão	Não	Sim
Líder Guardião	Não	Sim
Líder Idealista	Não	Sim
Líder Racional	Não	Sim
Líder Carismático	Não	Sim
Líder Transacional	Não	Sim
Líder Visionário	Não	Sim
Líder Servidor	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 3 mostra uma análise diferenciada, onde a percepção do líder não demonstrou características marcantes sobre nenhuma variável de estudo. Isto ocorreu porque, nas respostas fornecidas pela liderança da Empresa C, não foram encontrados aspectos suficientes para caracterizar a presença de um estilo em especial. Portanto, o líder da Empresa C apresentou grande equilíbrio em sua conduta, utilizando-se de traços mínimos de cada estilo, não podendo ser caracterizado com nenhuma variável, de acordo com as escalas e métodos de análises utilizados. A percepção dos funcionários concorda apenas com a ausência do estilo autocrático na gestão.

4.4 Empresa D

A Empresa D é o principal veículo de comunicação e informação de Cachoeira do Sul e região, com 83 anos de atuação na cidade. O líder responsável pelas respostas referentes a este estudo possui 36 anos, é do sexo feminino, possui ensino técnico completo e ocupa o cargo de gerente administrativo e financeiro na empresa.

Todas as respostas referentes a Empresa D foram reunidas e podem ser observadas no Quadro 4, como forma de melhor avaliar os resultados e proporcionar uma melhor definição

de quais variáveis estão presentes no estilo de liderança desta empresa, tanto na percepção do líder, quanto na percepção de seus funcionários.

Quadro 4 - Resultados da Empresa D

Variável	Percepção do Líder	Percepção dos Funcionários
Líder Autocrático	Não	Não
Líder Democrático	Sim	Sim
Líder Artesão	Não	Sim
Líder Guardião	Não	Sim
Líder Idealista	Traços	Sim
Líder Racional	Traços	Não
Líder Carismático	Sim	Sim
Líder Transacional	Não	Sim
Líder Visionário	Não	Sim
Líder Servidor	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 4 mostra que, na percepção da líder, sua liderança possui traços do estilo idealista e do estilo racional e possui caracterizados comportamentos referentes aos estilos democrático e carismático. Os funcionários concordam que sua gestão não possui traços de autocracia e possui os estilos democrático e carismático bem caracterizados em seu comportamento diário.

4.5 Avaliação Geral dos Resultados




A partir das análises realizadas nas quatro empresas mais lembradas pelo consumidor cachoeirense nos últimos três anos, foi possível verificar os estilos de liderança adotados pelos gestores, tanto na visão dos próprios líderes, quanto na de seus funcionários. O Quadro 5 mostra de forma conjunta e simplificada os resultados das empresas A, B, C e D, onde o estilo caracterizado no comportamento do líder é representado pela cor mais escura, a presença de traços do estilo é representada pela cor mais clara e a ausência do estilo é representada pela cor branca.

Quadro 5 - Avaliação geral

Estilos	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Líder autocrático				
Líder democrático				
Líder artesão				
Líder guardião				
Líder idealista				
Líder racional				
Líder carismático				
Líder transacional				
Líder visionário				
Líder servidor				

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

LEGENDA:

	Presença do estilo caracterizado
	Presença de traços do estilo
	Ausência do estilo

O Quadro 5 mostra que, nas empresas A e B, o estilo artesão é caracterizado na conduta de seus líderes. Na Empresa C, nenhum traço marcante de estilo de liderança foi encontrado. Na Empresa D, os estilos democrático e carismático se fazem presentes na liderança.

Ao observar a avaliação geral dos resultados é possível perceber que nenhuma empresa apresentou traços dos estilos autocrático, guardião e servidor. Pode-se considerar positiva a ausência do estilo autocrático, uma vez que este tipo de conduta acabaria restringindo o poder de decisão ao líder e poderia fazer com que os funcionários ficassem inseguros e receosos em sua rotina de trabalho, conforme citado pelo autor Chiavenato (2011), fatores estes que podem vir a afetar o comprometimento dos colaboradores e a produtividade do negócio. É favorável também a ausência do estilo guardião, o qual se caracteriza pela resistência às mudanças, pela rigidez disciplinar extrema e pelo foco somente nos custos dos processos. Vizioli e Calegari (2010) dizem que, por estas peculiaridades, o estilo guardião costuma ser mais encontrado em empresas familiares.

Um ponto de melhoria encontrado através desta pesquisa é a ausência do estilo servidor em todas as empresas analisadas. Segundo Hunter (2006), este comportamento é o alvo das pesquisas mais recentes sobre liderança e trata da troca mútua de valores e ensinamentos, além de focar nas emoções e nos anseios dos funcionários. O autor ainda diz que este estilo de líder não se considera superior aos seus liderados e busca constantemente a plena satisfação dos colaboradores, observando suas necessidades, colocando-se à disposição de todos e tratando-os como parceiros fundamentais para o sucesso da empresa. O líder servidor tem a convicção de que precisa servir para ser servido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão em um contexto de competitividade acirrada, onde buscam constantemente maneiras de vencer a concorrência e ganhar espaço no mercado. Este cenário de globalização e avanços tecnológicos mostra a necessidade de se ter uma liderança eficaz, que influencia e conduz os colaboradores para o alcance dos objetivos.

Um líder pode adotar diversos estilos, de acordo com as condições e as situações que surgem no dia-a-dia, portanto, é muito difícil estabelecer uma relação de estilos eficazes e ineficazes, pois todos podem ser fatores de sucesso, mas também podem levar ao fracasso, dependendo da maneira como são utilizados.

Através das análises realizadas foi possível verificar que, na Empresa A, o líder possui o estilo artesão e não possui os estilos autocrático e carismático, tanto na visão do gestor, quanto na percepção de seus colaboradores. Na Empresa B, a avaliação do líder e dos funcionários diz que existe a presença do estilo artesão e a liderança não possui o estilo autocrático. A Empresa C trouxe um resultado diferenciado, onde a percepção do líder não demonstrou características marcantes sobre nenhuma variável de estudo, uma vez que apresentou grande equilíbrio em sua conduta, utilizando-se de traços mínimos de cada estilo, não podendo ser caracterizado com nenhuma variável, de acordo com as escalas e métodos de análises utilizados. A percepção dos funcionários concorda apenas com a ausência do estilo autocrático na gestão. Por fim, na Empresa D, identificou-se que o líder possui os estilos democrático e carismático e não possui o estilo autocrático presente em sua gestão, de acordo com a análise do próprio líder e de seus liderados.

Com estes resultados, cumpriram-se os objetivos estabelecidos para este estudo e pode-se concluir que as empresas mais lembradas pelo consumidor cachoeirense estão lideradas por gestores capacitados e preparados para agir da melhor forma, dependendo da

situação vivenciada. Foi possível perceber que nenhum líder possui o estilo autocrático, guardião e servidor. A ausência de estilo autocrático é considerada um fator positivo, uma vez que Chiavenato (2011) não considera este um estilo eficaz na atualidade. Para alguns teóricos, como Chouwdhury (2003) e Hunter (2006), a preparação para um futuro digital e globalizado tem mostrado a necessidade de uma liderança nova, diferente, apaixonada e baseada nas emoções. Portanto, sugere-se aos gestores analisados que sejam inseridas em suas lideranças aspectos de maior humanização, sensibilidade e aproximação em relação aos seus funcionários, por meio de práticas de diálogo franco e atividades que gerem maior convívio e relacionamento fora da empresa.

Assim, com a finalização deste estudo o presente trabalho não tem a pretensão de ser conclusivo ou generalizar resultados, pois o tema liderança possui aspectos situacionais que lhe atribuem uma mescla de características adequadas às necessidades de cada contexto. Sugere-se, portanto, a realização de novos estudos que venham a complementar este já realizado, para que se possam atualizar os conhecimentos sobre a arte de liderar.

REFERÊNCIAS

BASSAN, J. S. L. Liderança e comprometimento: uma relação possível? 2007. 183 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHOWDHURY, S. **Administração no século XXI**: o estilo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Pearson, 2003.

CONCEIÇÃO NETO, V. L. da. Estilos de liderança praticados nas empresas: modelos teóricos e práticas locais. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14., São Paulo, 2011. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2011.

DAFT, R. L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Fundamentos de administração**: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2011.

PASETTO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba: IBPEX, 2011.

PONTES, C. M. O novo papel da liderança nas organizações. 2008. 60 f. **Monografia** (Especialização em Administração Judiciária) - Faculdade de Administração Judiciária, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

VIZIOLI, M.; CALEGARI, M. da L. **Liderança**: a força do temperamento. São Paulo: Pearson, 2010.