

HUM@NÆ

Questões controversas do mundo contemporâneo.

v. 11, n. 2

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA EFICÁCIA DA ORGANIZAÇÃO: Um estudo de caso na Secretaria de Administração de uma prefeitura do Sertão de Pernambuco

Maria Danielle Pereira Santana¹
Leonardo Rodrigues Ferreira²

Resumo

O presente trabalho trata da influência do líder na organização pública, revisitando alguns aspectos comportamentais do líder na administração pública municipal, em uma cidade do interior de Pernambuco. Terá como objetivo geral: como objetivo geral analisar a liderança no serviço público municipal para obter eficácia nas atividades administrativas. Foi realizado um estudo de caso sobre a gestão da administração pública em uma cidade no sertão de Pernambuco, na qual foram auferidos resultados práticos da eficiência e eficácia constatada pelos colaboradores da gestão municipal, descrevendo os maiores gargalos e entraves da gestão, por falta de habilidade em gerenciar os colaboradores da gestão. Os resultados levantados pela pesquisa demonstram que o perfil do líder reflete consideravelmente na produtividade dos seus colaboradores e que a participação do líder nos processos organizacionais serve de espelho para a identidade da gestão. Como conclusão o autor do trabalho indica algumas atitudes que o líder deve tomar para evitar conflitos, credibilidade e confiança para com os seus liderados.

Palavras chave: *líder, eficiência, organização.*

SUMMARY

This work deals with the influence of the leading public organization, revisiting some behavioral aspects of leader in municipal public administration, in a city in the interior

¹Bacharel em Administração – UAST/UFRPE.

²Professor Assistente do Curso de Administração – UAST/UFRPE.

of Pernambuco. Will have as general objective: the general objective to analyze the leadership in the municipal public service for efficiency in administrative activities. a case study was carried out on the management of public administration in a city in Pernambuco, which were received practical results of the efficiency and effectiveness observed by employees of the municipal administration, describing the major bottlenecks and obstacles of management for lack of skill in managing employees management. The results raised by the survey show that the leader of the profile reflects considerably the productivity of its employees and the participation of the leader in organizational processes serves as a mirror for identity management. In conclusion the author's work indicates some attitudes that the leader should take to avoid conflicts, credibility and trust towards their subordinates.

Keywords: *leader, efficiency, organization.*

* * * * *

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo empresarial vem passando por competições acirradas e mudanças desafiadoras, neste meio o talento humano é a principal base das ferramentas estratégicas de uma organização, através da liderança a equipe de colaboradores consegue alcançar os objetivos, uma vez que o líder é o responsável tanto pelo sucesso como pelo fracasso da organização. Para alcançar o sucesso a organização precisa filtrar os recursos humanos, isto é, procurar o capital humano e observar se este tem as competências necessárias que lhe compete.

Ao longo dos anos as organizações vêm percebendo que o modo como liderar, servir e agir com pessoas são de extrema importância para o desenvolvimento e alcance dos objetivos. O líder é quem oferece a direção para o alcance dos objetivos, dessa forma, é essencial a organização ter uma liderança bem definida, que conduza os colaboradores de uma maneira exemplar motivando e incentivando de forma que atinja a eficiência organizacional, como também que influencie nos processos, departamentos e setores da organização. A empresa precisa ter um capital humano bem qualificado, com perfil que atenda as

necessidades, esse perfil precisa ser preenchido por pessoas que tenham os traços de liderança.

Tem-se a relevância da referida temática a fim de mostrar que o líder é quem direciona a organização tanto para o sucesso como para o fracasso, cabe a ele ter as qualificações necessárias para dirigir uma organização, reconhecer o capital humano como o alicerce da organização, motivar os colaboradores, transmitir confiança a seus seguidores e assim influenciá-los a alcançarem as metas planejadas, concluindo assim que é possível adaptar-se as mudanças organizacionais e ter um trabalho eficiente tendo um líder voltado mais às pessoas do que as tarefas.

O presente estudo situa-se na área de Gestão de Pessoas e tem como objetivo geral analisar a liderança no serviço público municipal para obter eficácia nas atividades administrativas. E os objetivos específicos são fazer levantamento da literatura sobre a referida temática, detectar os fatores que causam desmotivação dos funcionários, investigar se o líder da organização realmente tem o perfil necessário para o cargo, indicar as estratégias que podem ser aplicadas para aumentar a motivação funcional e propor um novo modelo de gestão e liderança para que possa minimizar os conflitos, desmotivação, e contribua para o desenvolvimento saudável da organização.

Justifica-se a escolha da referida temática da pesquisa, em razão de que durante a realização do estágio supervisionado na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Triunfo, observou-se que apesar de possuir uma gestora experiente, a mesma não possui características de liderança, o que prejudica a realização de atividades, na motivação dos funcionários, no clima organizacional, na comunicação e na eficiência dos setores da organização.

Diante de todas as informações acima esclarecidas propõem-se o seguinte questionamento para desenvolvimento desta pesquisa: como o líder pode influenciar na eficiência a fim de garantir sucesso empresarial?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho visará conceitos e métodos de liderança a fim de minimizar os problemas encontrados na organização e assim contribuir no

desenvolvimento da proposta de intervenção na Secretaria de Administração, onde os dados apresentados serão de suma importância para a construção de medidas de intervenção.

2.1 Liderança nas organizações

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações, um ingrediente chave para o sucesso de uma empresa, saber liderar é conhecer a natureza humana e conduzir as pessoas. Existem vários conceitos a respeito da liderança, um deles está relacionado com a capacidade de influenciar um grupo de colaboradores para alcançar metas. (ROBBINS, 2005).

Liderança pode ser tanto uma ação como um atributo, como ação é o que os líderes realizam no ambiente de trabalho, influenciando pessoas, motivando o comportamento para a concretização dos objetivos estipulados pela organização e ajudando a definir a cultura do grupo. Já os atributos são as características esperadas dos líderes de uma organização. O líder é a pessoa que consegue influenciar o comportamento dos colaboradores sem usar força, ou muitas vezes são simplesmente aqueles que as pessoas aceitem que as liderem. (GRIFFIN, 2007).

Ainda sobre o conceito da liderança o autor Hunter (2004, p. 11), define a liderança como: “A habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Partindo dos conceitos apresentados pelos autores, podemos entender que a liderança depende muitas vezes do conhecimento, da confiança e da forma clara e objetiva que o líder passa para seus liderados. Quando o líder tem as características esperadas pela equipe de trabalho tudo se torna mais fácil, uma vez que eles vão se deixar conduzir espontaneamente pelo líder e assim as atividades se tornam mais eficientes e eficazes. Também é importante o líder desenvolver relacionamentos de confiança entre com os que pretende liderar, pois não se segue uma pessoa nem se busca orientação quando não se sabe se a mesma é honesta ou capaz de levar vantagem, em situações de crises, por exemplo, a confiança é fundamental para que junto à equipe o líder consiga se sobressair bem diante de tal fato.

2.2 Diferenças de líder e gestor

As empresas precisam tanto de líderes como de gestores, os dois conceitos estão relacionados, uma pessoa pode ser líder e gestor ao mesmo tempo, pode ser só líder ou só gestor, ou nenhum dos dois. Conforme Bennis; Nanus (*apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009), o líder age sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Já o gestor ele opera nos recursos físicos da organização, sobre o capital, habilidades humanas, matérias primas e tecnologias. Dessa forma, o líder trata dos recursos intangíveis da organização, ele trabalha com o capital humano e suas emoções, enquanto que o gestor trata daquilo que é concreto, ele se envolve desde o capital da empresa até as demais operações dos departamentos. A tabela a seguir oferece mais definições de líder e gestor:

Líder	Gestor
Liderar é conectar as pessoas da organização ao seu negócio.	Gerenciar é colocar para trabalhar as pessoas da organização no seu negócio.
Liderar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como proprietários.	Gerenciar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da organização.
Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito.	Gerência é a arte de fazer com que os outros façam algo de que você está convencido que deva ser feito.
Liderança é a arte de mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas.	Gerência é a arte de mobilizar os outros a batalhar.
Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.	Gerência é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas.

Quadro1: Definições de líder x gestor
Fonte: ARAÚJO e GARCIA, 2009, 341.

Ao analisar o quadro1, percebe-se a conexão do líder com as pessoas nas organizações, algumas palavras e expressões das definições na tabela ressaltam o espírito de liderança como conectar, agir e trabalhar como proprietários, vontade de fazer, aspirações compartilhadas e pessoas engajadas. De fato, a liderança e a gestão juntas poderão ajudar a organização a se adaptar as mudanças, assim como o sucesso empresarial.

2.3 Características e habilidades do líder

Conforme Araújo; Garcia (2009), a confiança é a principal característica do líder, é o pilar da liderança, mas além da confiança existem outras características essenciais que um verdadeiro líder possui:

- **Auto liderança:** para liderar pessoas é necessário que saiba liderar a si mesmo, acreditar em si e mostrar que é capaz traçando metas e buscando caminhos para cumpri-las;
- **Compartilhamento:** ao ser um líder a pessoa já tem um grau de poder, para que a liderança exista o poder deve ser compartilhado entre a equipe, o compartilhamento de informações dos tomadores de decisões com os demais é essencial;
- **Mudança:** essa característica é um pré-requisito para a liderança, um líder não pode permanecer em um mesmo patamar, ele é considerado um agente da mudança, deve buscar desafios, ser inovador, buscar novos conhecimentos e formas de implantar as mudanças nas organizações;
- **Visão:** saber aonde quer chegar e direcionar os colaboradores para a visão almejada, enxergar seus objetivos, ter uma visão holística entendendo a realidade da organização e a função das partes como um todo;
- **Carismático:** ser carismático envolve ser acolhedor, ter empatia sabendo se colocar no lugar do outro.

Além dessas características elencadas existem outras, segundo Consorti et al (2011), um bom líder também deve ter entusiasmo, ser motivado, participativo, ter espírito de equipe, saber delegar tarefas e cobrar resultados. Não necessariamente a pessoa para ser líder precisa apresentar todas essas características e mesmo os que apresentam as características não é na mesma intensidade que os outros.

Os autores além de citarem as características de um líder, citam também as habilidades consideradas primordiais para um líder, os autores Bennis; Nanus (*apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009) no ano de 1998 entrevistaram cerca de 90 líderes e puderam identificar as seguintes habilidades:

- A capacidade de aceitar as pessoas como elas são, não como você gostaria que fossem;
- A capacidade de abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado;

- A capacidade de tratar os que estão perto de você com a mesma atenção cordial que você concede a estranhos e a pessoas que conhece casualmente;
- A capacidade de confiar nos outros, mesmo quando risco parece grande;
- A capacidade de agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

Somando as características com as habilidades percebe-se que umas complementam a outras, o líder precisa se sair bem diante de situações, tratar bem as pessoas, fazer o que lhe compete por vontade própria e não por obrigação, uma vez que ele estará fazendo uma ação social na organização.

2.4 Estilos de liderança

Diante da sua equipe, o líder faz seu comportamento e isso resulta na satisfação das pessoas. Os estilos de liderança consistem no comportamento do líder, os estilos básicos de liderança são:

- **Liderança autocrática**, nesse estilo o líder é regido pela tradição, suas decisões são centralizadas, ele não costuma ouvir seus seguidores. É dominador, ordena e espera a obediência dos liderados, é direcionada para a tarefa e não para as pessoas;
- **Liderança liberal (laissez-faire)**, o líder dá a liberdade da tomada de decisão, seja em grupo ou individualmente, passa a impressão de uma pessoa sem firmeza e sem liderança que permite os colaboradores fazerem o que querem;
- **Liderança democrática**, nesse estilo ao contrário do autocrático a liderança é voltada para as pessoas, o líder é extremamente comunicativo, as decisões são tomadas tanto pelo líder como pelos colaboradores de maneira democrática, ele encoraja as pessoas e age como um facilitador orientando o grupo.

Conforme Chiavenato (2010), dependendo da atividade, das pessoas e da situação o administrador pode utilizar os três estilos de liderança. O desafio é identificar o momento certo para aplicar cada estilo de liderança, o líder autocrático é dominador, não aceita a opinião dos colaboradores, o liberal não se preocupa com as atividades e nem com as pessoas, já o líder democrático é o mais fácil de

relacionar e motivar as pessoas uma vez que permite a participação e age como um facilitador sendo mais produtivas as atividades em grupo.

2.5 A motivação e valorização humana

A qualidade de vida e o bem estar do colaborador no ambiente de trabalho têm sido os principais pontos discutidos pelas organizações, essas discussões são essenciais para saber o que ocorre com os funcionários no momento, pois, quando satisfeito e feliz o colaborador tem uma maior produtividade e qualidade no serviço, dessa forma promover a satisfação tornou-se muito importante para a organização. E é nesse contexto que a motivação está inserida, vários autores tem sua teoria a respeito da motivação, alguns defendem que é algo pessoal e interno. De acordo com Araújo e Garcia (2009), aqueles que são responsáveis pelas organizações precisam ter em mente que ninguém motiva ninguém, o que eles devem fazer é proporcionar condições que satisfaçam as necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas nas organizações.

Define-se motivação como:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano. (SILVA e RODRIGUES apud SOARES; BRASIL; LEMES, 2016, p.3).

Embora muitos autores compartilhem esse pensamento, as pessoas são diferentes, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, resultando em diferentes comportamentos. A motivação pode se dar desde uma boa remuneração até a valorização profissional e o papel de líder numa organização é de essencial importância para a motivação, atitudes como elogios, reconhecimento, feedbacks e outras fazem com que o colaborador se sinta satisfeito e conseqüentemente motivado.

Chiavenato (2009) mostra o processo motivacional:

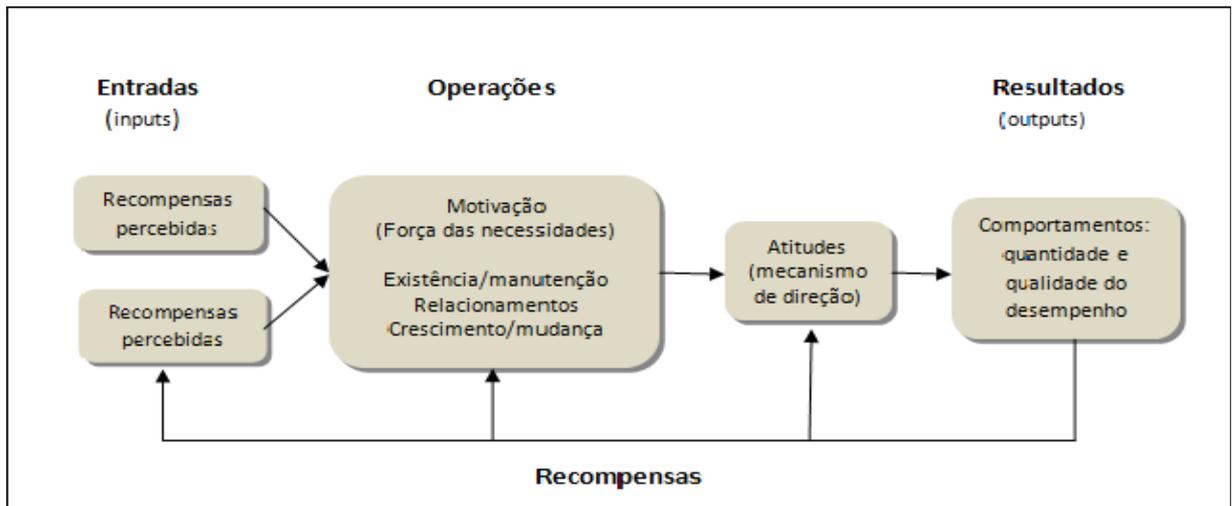


Figura 1: Modelo sistêmico de motivação e comportamento
 Fonte: CHIAVENATO, 2009, p.140

Na figura 1, as atividades do colaborador são as entradas (inputs), seja de tarefas ou recompensas percebidas, o funcionário avalia as entradas de acordo com a sua motivação, o que resulta na atitude ou em um mecanismo de direção, por sua vez essa atitude vai determinar seu comportamento (output) e conseqüentemente a quantidade e qualidade de desempenho. Portanto, é notável que a motivação esteja em cada indivíduo e que influencia no seu comportamento, assim como afirma Bolduan e Martins (apud, Chiavenato 2009), cabe ao líder entender o processo motivacional de cada um da sua equipe de trabalho e agir como um facilitador da interação do colaborador com a organização.

3. METODOLOGIA

No desenvolver da pesquisa, inicialmente, foi feito um levantamento da literatura para poder adquirir conhecimento teórico sobre o tema abordado, mostrando um apanhado geral sobre os principais conceitos da liderança, as diferenças entre o líder e o gestor, as características e habilidades de um líder, os estilos de liderança, a liderança relacionada à motivação e um novo modelo de gestão que destaca o papel do líder na organização.

O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso, que de acordo com Oliveira (2011) é um método eclético que é utilizado para atender aos objetivos preestabelecidos pelos pesquisadores a fim de buscar fundamentos e explicações

para determinado fato. O estudo de caso foi realizado na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Triunfo.

É uma pesquisa de caráter descritivo que de acordo com Marconi e Lakatos (2007), delinea o que é, descreve um fenômeno e assim faz referência aos pontos mais importantes, permitindo uma análise das variáveis que influenciam a organização. A abordagem utilizada foi a qualitativa onde visa a qualidade das informações e não a quantidade, e que é caracterizada por Oliveira (2011), como um processo de reflexão que analisa a realidade através de métodos e técnicas como estudo da literatura, observações aplicação de questionários, entrevistas e análise de dados para que possam ser apresentados na forma descritiva. As etapas para o cumprimento dessa abordagem qualitativa foram: aplicação de questionários com um grupo de funcionários da secretaria, entrevistas com alguns colaboradores e observações diárias desde o primeiro dia de estágio. Em relação aos questionários o método estatístico utilizado será a porcentagem, e logo após todos os dados serão analisados minuciosamente para assim obter o resultado da pesquisa. No final da pesquisa tanto os questionários como as entrevistas vão ficar como anexos para o trabalho.

4. RESULTADOS E DISCURSSÃO

Diante dos dados que foram coletados nas entrevistas e nos questionários, pode-se observar alguns pontos críticos que exercem grande influência na eficácia da organização e que precisam ser reparados. Em relação ao relacionamento, foi constado que o líder não possui um bom relacionamento com os colaboradores, de acordo com as opiniões um bom relacionamento é o começo de uma organização alinhada e eficaz. Quando um servidor tem alguma dúvida a respeito da execução de alguma atividade ele procura os colegas de trabalho, pois o gestor não consegue ajudá-los uma vez que não possui os conhecimentos técnicos para ajudar seus colaboradores. Uma característica essencial para um líder é ser um bom ouvinte e de acordo com os servidores seu secretário não possui essa característica de saber ouvir e com isso foi classificado como um líder autocrático, que dá as ordens e os servidores precisam acatar. Nas reuniões para tomada de decisão uma minoria tem a oportunidade de participar, na maioria das vezes só os secretários que participam,

assim como uma minoria tem a oportunidade de participar de treinamentos e capacitações oferecidos pela organização para que possam melhorar suas habilidades e conhecimentos técnicos e assim contribuir para o desenvolvimento da secretaria. Referente à motivação, os colaboradores sentem-se pouco satisfeitos e desmotivados, uma vez que a líder não oferece incentivos para motivá-los, um feedback positivo nesse caso já seria um meio de motivação, ou até mesmo o reconhecimento, ou outras formas que incluem vários aspectos, os funcionários precisam voltar a ter uma boa motivação e sentir prazer em ir ao trabalho todos os dias, assim como o líder precisa agir para que isso aconteça e buscar criar bons relacionamentos para realinhar os colaboradores como uma equipe unida.

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante do que foi verificado nos resultados e discussões, os problemas iniciam-se com a gestão da secretaria, dessa forma, a seguir serão apresentadas sugestões sobre as medidas de intervenção que devem ser aplicadas para sanar ou amenizar os problemas detectados com a realização da pesquisa, incluindo um novo modelo de gestão que se implantado, traria inúmeros benefícios para a secretaria em estudo e serviria de exemplo para as demais secretarias da organização. As medidas são:

- **Reuniões com todos da Secretaria**, antes de implantar qualquer modelo de gestão na organização, é importante todos estarem informados sobre as mudanças que ocorrerão no setor e sobre cada passo que será dado para que tudo ocorra como planejado. A reunião é importante não só para implantar mudanças, mas para mostrar a todos como o setor está se desenvolvendo e como cada um está contribuindo e poderá contribuir. É importante que o setor faça reuniões sempre que achar necessário e que inclua todos da secretaria.
- **Implantação de um programa de treinamento e capacitação para o gestor**, inicialmente o trabalho deve começar com o gestor da secretaria, como foi analisado na pesquisa, o mesmo não possui habilidades técnicas para assumir o cargo. Dessa maneira, alguns cursos são essenciais para que o gestor possa adquirir conhecimento técnico para assumir o cargo e para

liderar seus colaboradores. O primeiro curso que deve ser realizado é um curso de Informática Básica, uma vez que o gestor não tem conhecimento sobre como manusear um computador, como foi observado durante o estágio, o mesmo ao fazer um simples ofício tinha que escrever em um papel para que alguém digitasse por ele. É essencial o conhecimento em informática uma vez que todas as tarefas realizadas são através de um computador, o mercado está cada dia inovando com novas tecnologias, um bom gestor precisa ter o conhecimento e se adaptar ao mundo tecnológico. Após o curso de informática, o gestor deve passar por um curso de Noções de Administração e Gestão de Pessoas que o direcione para as causas detectadas na pesquisa, e que o faça entender como é importante o capital humano na organização e o quanto ele precisa dos seus colaboradores unidos, esse curso deve envolver: O capital Humano nas Organizações, Motivação Humana, Liderança, Clima Organizacional, Relações com os Empregados, Como resolver Conflitos, Trabalho em Equipe, Avaliação do Desempenho e por fim Ética e Responsabilidade Social.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi abordado sobre liderança, o presente trabalho procurou analisar a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Triunfo/PE, a fim de estudar uma problemática existente no setor da organização, e sugerir um novo modelo de gestão que capacita, valoriza o capital humano, que melhora as relações, que motiva os colaboradores e que mostra como o líder é importante para o bom desenvolvimento de uma organização. Todas as estratégias mencionadas é resultante de um trabalho de pesquisa de campo desenvolvida durante três meses, visando a liderança como fator chave para a eficácia das organizações.

Os resultados da pesquisa mostraram que maior parte dos problemas da secretaria em estudo estão relacionados a gestora, uma vez que a mesma não possui conhecimentos técnicos e nem habilidades para gerir pessoas, dessa forma é de fundamental importância que a mesma possa passar por treinamentos e capacitações que envolvam noções de Administração e Recursos Humanos, incluindo conhecimentos sobre o Capital Humano nas Organizações, Motivação, Liderança, Clima Organizacional, Relações com os Empregados, Como Resolver

Conflitos, Trabalho em Equipe, Avaliação do Desempenho e por fim Ética e Responsabilidade Social. Também é necessário capacitar os colaboradores para que possam ser mais eficientes nas atividades, fazer com que a gestão se torne participativa, que preze pelo trabalho em equipe. Todas essas estratégias estão dentro do modelo de gestão sugerido para implantação na empresa que o modelo do Empowerment.

Conclui-se assim que a pesquisa obteve êxito ao cumprir todos os objetivos propostos, e que pode servir de base para pesquisas futuras, até mesmo servir de exemplo para as demais secretarias da organização, esclarecendo a importância do líder e como ele pode influenciar na eficiência para o sucesso da organização, e para obter o sucesso o líder precisa ter um pouco de cada estilo de liderança adaptando a cada tipo de situação, não deixando de ser participativo, de agir como facilitador, de mostrar ser de confiança e de ser um incentivador de pessoas.

7. REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas Estratégias e Integração Organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

ARAUJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organização**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOLDUAN, Rafael; MARTINS, Rosana Musumeci. **Estilos de liderança e sua influência na motivação do funcionário: um estudo de caso**. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/artigos/estilos-de-estilos-de-lideranca-e-sua-influencia-na-motivacao-do-funcionario-um-estudo-de-casoderanca-e-sua-influencia-na-motivacao-do-funcionario-um-estudo-de-caso/135535/> >. Acesso em: 10 de maio de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CONSORTI, Júlio César; SCAGLIA, Letícia Fernandes; CAPEL, Roberta Rocha; SILVA, Sônia Ciléia A; DESTRO, Marta. **Estilos de Liderança: os tipos de líder da**

atualidade. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Estilos-De-Lideranca-Os-Tipos-De-Lideres-Da-Atualidade.htm>>. Acesso em: 10 de maio de 2016.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à Administração.** 1. Ed. São Paulo: Ática, 2007.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor, os princípios de liderança de o Monge e o Executivo.** 6. Ed. Sextante, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer Projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses.** 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.