



O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Caroline Mazon Gomes Carlos¹

Sebastião Bazon²

Wdson de Oliveira³

Resumo

A liderança tem sido tema de muitas discussões, pois trata da relação de influência e poder entre indivíduos. A questão da liderança e sua relação entre líder e liderado já vêm sendo objeto de estudo na psicologia e na administração. A liderança é um fenômeno social e como tal trata não somente dos indivíduos, mas dos grupos e das equipes. Estudos sobre liderança têm sido feitos não somente em cunho acadêmico, mas também dentro das organizações com preocupações práticas a fim de compreender, explicar e validar características que transformam homens em líderes de sucesso, o que justifica o presente artigo. Para cada tipo de liderança, são identificados aspectos objetivos ou cognitivos. Nesse item o assessor tem um papel fundamental, pois localizado em setores estratégicos da organização interage com os líderes em diferentes níveis. O objetivo geral deste artigo é ressaltar o Líder como a peça chave para as mudanças desse novo milênio; tendo como pano de fundo desvendar qual é o seu papel, suas características e seus objetivos.

Palavras-chave: Liderados. Liderança. Mudanças.

¹ Especialista pela UNIP em Administração de Recursos Humanos, coordenadora do curso de tecnologia em Recursos Humanos do UNAR – caroline.gomes@unar.edu.br

² Mestre em Filosofia na área de Ética. Coordenador dos cursos de Filosofia, História e Sociologia pelo UNAR – sebastião.bazon@unar.edu.br

³ Mestre em Ciências da Computação, coordenador do curso de Administração pelo UNAR – wdson.oliveira@unar.edu.br

Introdução

O estudo sobre liderança evoluiu particularmente a partir das últimas décadas, mas as origens do conceito de liderança talvez tenham surgido no século XVI. Smith e Peterson (1994) mostram que Maquiavel analisa o equilíbrio entre o princípio e oportunismo que, sob seu ponto de vista, proporciona a melhor orientação para as ações de um príncipe. A liderança eficaz, segundo Maquiavel, era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas, de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas.

Smith e Peterson (1994) consideram que a análise feita por Maquiavel, de certa forma, guarda uma relação com os teóricos contemporâneos, ao identificar, como sendo dimensões da liderança, a organização do trabalho e as relações estabelecidas com as pessoas.

No entanto, a definição de liderança varia de autor para autor, de acordo com o enfoque ou linha de pensamento desenvolvida pelo mesmo, referindo-se em princípio a prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos. Michel (apud SMITH e PETERSON, 1994, p.21) aponta que a chegada ao poder pode ocorrer através do papel carismático desejado pelo grupo, enquanto sua permanência estará condicionada a outros fatores, como aquisição de controles mais amplos e seguros, requeridos pelos membros do grupo ou facções externas.

A teoria moderna concentra suas ações menos nas explicações da natureza da liderança e muito mais na tentativa de propor alternativas de comportamentos que transformem dirigentes em líderes. Essas propostas, contudo, não se fazem sem enfrentar algumas controvérsias que, na verdade, já foram mais acentuadas em décadas passadas. A primeira controvérsia refere-se às próprias características de um líder, se natas ou se podem ser aprendidas por qualquer dirigente. As crenças nas qualidades natas procuram identificar características e traços de personalidade que melhor definam ou capacitem um indivíduo para o exercício de liderança.

A segunda controvérsia apresenta-se quando se questiona se as características individuais de liderança são universais ou dependem de condições organizacionais específicas. No primeiro caso, a visão universal afirma que a capacidade de liderar compõe-se de características aplicáveis a qualquer tipo de organização. Isto é, dirigentes que possuem

essas qualidades seriam sempre bons líderes, independentemente da organização em que trabalhassem. No segundo caso, liderança é vista como dependente das condições organizacionais, ou seja, da situação ou contexto na qual o líder está inserido. Nesse sentido, a eficácia da liderança dependeria da adaptação do dirigente a cada situação ou contexto organizacional.

Para Chiavenato (1994), a liderança é um fenômeno tipicamente social, que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se definir como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Em longo prazo, os líderes de mais sucesso são aqueles que a influência se firma na credibilidade, onde os seguidores estão convencidos sobre as ideias do líder e demandam e internalizam influência (COHEN; FINK, 2003).

Stoner e Freeman (1999) definem liderança como um processo de influenciar e dirigir as ações relacionadas às tarefas dos indivíduos do grupo, como capacidade de influenciar de várias maneiras os comportamentos dos seguidores.

Teoria e traços de liderança

A liderança esta em todos os lugares, mas ninguém parece poder determinar ou entender o que compõe uma boa liderança. Observa-se nas varias culturas ao redor do mundo, inclusive as primitivas, que a liderança, ou seja, ela esta no inconsciente coletivo.

Não importa onde se olhe na historia: desde os animais, os primatas, os humanos, a mitologia grega, a Bíblia, Platão, romanos, ou em qualquer outra sociedade, os lideres aparecem. Até mesmo onde as pessoas não têm estabelecido ou elegido os líderes, chefes, ou regras, existe alguém (um líder) que sempre inicia um processo e representa um papel critico no processo de tomada de decisão de um grupo.

Liderança sempre foi e será uma parte crucial de vida da humanidade e hoje a liderança ficou mais importante, especialmente para o sucesso de organizações. Os lideres causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações; por isso, a

complexidade do assunto tem levado a uma infinidade de teorias e explicações sobre o que é a liderança.

A teoria de Traços de Liderança apareceu em meados dos anos 30 quando as pesquisas identificaram cerca de 80 traços associados à liderança, sendo que apenas cinco destes eram comuns a quatro ou mais investigações. No geral, as descobertas cumulativas de mais de meio século levaram a concluir que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como um líder, mas nenhum dos traços garante o sucesso.

A teoria focaliza características de personalidade do líder, específicas e marcantes, que destacam e possibilitam o processo de influenciar pessoas. Seus defensores acreditam que indivíduos portadores de determinados traços de personalidade tornam-se especialmente dotados e deste modo, através de um conjunto de traços, detectariam líderes potenciais, como também avaliariam sua eficiência.

Na visão de Chiavenato (1987, p.136), as teorias de traços apresentam os seguintes aspectos falhos:

- Não ponderam a importância relativa de cada uma das várias características e traços de personalidade que realçam os aspectos de liderança. Em outras palavras, nem todos os traços são igualmente importantes na definição de um líder, pois alguns deveriam ter maior realce do que outros.
- Ignoram a influência e reação dos subordinados nos resultados da liderança. A pergunta que paira no ar: um indivíduo pode ser líder para todo e qualquer tipo de subordinado?
- Não fazem qualquer distinção entre traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados. Em algumas missões, alguns traços de personalidade são mais importantes do que outros: uma missão militar de guerra exige traços diferentes de um líder, enquanto uma missão religiosa ou filantrópica exige outros.
- Ignoram completamente a situação em que a liderança se efetiva. Em uma empresa, existe uma infinidade de diferentes situações que exigem características diferentes dos líderes. Uma situação de emergência exige um tipo de comportamento do líder, enquanto uma situação de estabilidade.

Teorias comportamentais: Os estudos da Ohio State University

A linha de investigação sobre liderança iniciou-se na Ohio University por volta de 1950, com um grupo de investigadores verificando os efeitos de comportamento de liderança, procurando identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Começaram com mais de mil dimensões e depois afunilaram a lista em duas categorias que respondiam pela maioria dos comportamentos da liderança descritos pelos subordinados, onde concluíram que, em geral, os líderes com altos índices de comportamento de manutenção (que os pesquisadores chamaram de consideração) tinham menos queixas e menor rotatividade em suas unidades de trabalho do que os supervisores que tinham índices baixos dessa dimensão, sendo que o oposto aplicava-se aos comportamentos de desempenho de tarefas (Robbins, 1999).

Considerados em conjunto, os comportamentos de manutenção e de desempenho apresentaram resultados mais complexos, mas as conclusões são claras: nos casos em que um líder precisa ter altos índices de comportamento orientado para o desempenho, também tem que estar orientado para a manutenção, caso contrário, o líder terá altas taxas de rotatividade e queixas dos empregados.

Stoner & Freeman (1999), abordam que, trabalhando com líderes classificados com alto nível de consideração, o índice de rotatividade da mão de obra era menor e a satisfação dos empregados era maior; inversamente, líderes classificados como de baixo nível de consideração e de alto nível em estrutura de iniciação enfrentavam muitas reclamações e grande índice rotatividade entre seus empregados.

Concluindo, os estudos da Ohio University sugeriram que o estilo alto-alto geralmente originava resultados positivos, mas exceções suficientes foram descobertas para indicar que fatores situacionais precisavam ser integrados à teoria (ROBBINS, 1999)

Os estudos de Michigan University

Os esforços dependidos por um grupo de pesquisadores da Universidade de Michigan distinguem-se daquelas da Universidade do Estado de Ohio basicamente em dois aspectos:

análise dos diferentes aspectos dos comportamentos de liderança e utilização de diferentes metodologias de investigação.

Em síntese, e segundo Likert (1967), os estudos da Universidade de Michigan demonstraram eficácia de quatro práticas de gestão:

- 1- Liderança apoiante Líder democrático;
- 2- Supervisão grupal e participação;
- 3- Apresentação de objetivos de desempenho elevados;
- 4- Função de articulação.

As conclusões a que chegaram os pesquisadores da Universidade de Michigan favoreciam fortemente os líderes de comportamento orientado para o empregado, que eram associados a maior produtividade de grupo e maior satisfação no trabalho. Líderes orientados para a produção tendiam a ser associados à baixa produtividade do grupo e satisfação no trabalho mais baixa (ROBBINS, 1999).

Após a divulgação das descobertas dos estudos da Ohio State University e de Universidade de Michigan, tornou-se comum falar sobre o líder ideal como aquele que é sempre orientado tanto para o desempenho quanto para manutenção.

Teorias contingenciais

Tornou-se bastante claro para aqueles que estavam estudando o fenômeno da liderança que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que isolar uns poucos traços ou comportamentos preferidos. O fracasso em obter resultados consistentes levou a uma concentração no papel das influências situacionais. Uma coisa era dizer que a eficácia de liderança era dependente da situação e outra era ser capaz de isolar fatores situacionais cruciais que afetam a eficácia da liderança.

Algumas abordagens para isolar variáveis situacionais-chave provaram ter mais sucesso do que outras e como resultado, ganharam reconhecimento mais amplo.

O modelo de Fiedler

Fiedler (apud SPECTOR, 2006) descreveu o efeito moderador da situação entre a personalidade do líder e a eficácia do grupo. A expressão estilo de liderança significa em geral, o comportamento do líder tal como ele é percebido pelos seguidores ou subordinados, mas, para Fiedler, estilo de liderança refere-se às necessidades e motivos do líder e não propriamente aos comportamentos explícitos.

O autor citado acima propõe que o desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre o estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação dá controle e influência ao líder.

Teoria de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard (apud SPECTOR, 2006), desenvolveram um modelo explicativo dos processos de liderança que ganhou um forte acompanhamento entre especialistas de desenvolvimento gerencial, transformando-se em uma das teorias mais aceitas no meio empresarial.

Este modelo estabelece uma correspondência entre atuação do líder e a maturidade dos colaboradores, sendo que à medida que cresce a maturidade dos colaboradores, o líder deverá redizer os comportamentos de tarefa e aumentar os comportamentos de relacionamento.

Liderança situacional é uma teoria contingencial que se concentra nos seguidores.

Liderança de sucesso é alcançada ao relacionar-se o estilo de liderança (apud SPECTOR, 2006) refere-se à extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica. Quatro comportamentos são específicos do líder, e que correto, que é contingencial, ao nível de presteza dos seguidores e, independente do que o líder faça, a eficácia depende das ações de seus seguidores. O termo presteza, como definido por Hersey e Blanchard (apud SPECTOR, 2006) serve para a designação dos estilos comportamentais de liderança: S1 Dar ordens, S2 Vender a decisão, S3 Participar, S4 Delegar.

Teoria da liderança carismática

Carisma é um termo comumente usado na literatura científica e sociológica como sendo uma característica capaz de causar impactos profundos em seus liderados. Tais impactos originam efeitos como: devoção e lealdade ao líder e como fazer com que seus seguidores aceitem e executem a vontade do líder sem hesitação, questionamento ou interesse próprio.

Yukl (apud BERGAMINI; CODA, 1997, p.259) explica que em grego, a palavra carisma significa dom de inspiração divina e, portanto é [...] "a habilidade de realizar milagres ou prever acontecimentos futuros".

A teoria da Liderança Carismática tem sido dirigida à identificação dos comportamentos que diferenciam líderes carismáticos dos seus colegas não carismáticos.

House e Mitchell (apud BERGAMINI; CODA, 1997), avançam com duas proposições:

- 1- O comportamento do líder é aceitável e satisfatório para os subordinados, na medida em que estes vejam tal comportamento como fonte imediata ou futura de satisfação.
- 2- O comportamento do líder é motivacional, ou seja, aumenta o esforço para o alcance de objetivos, desde que:
 - a) Tal comportamento produza satisfação da necessidade contingente do subordinado para o desempenho efetivo;
 - b) Tal comportamento complemente o meio ambiente do subordinado, promovendo treinamento, orientação, apoio e recompensas necessárias para o desempenho efetivo.

Estilos de liderança

Para Cruz (200), as situações e os grupos podem variar, os líderes também. Por isso, é bastante comum que o sucesso do líder e dos seguidores esteja diretamente relacionado ao estilo de liderança empregado.

Estilo autocrático – Neste estilo, o líder determina as ideias e o que será executado pelo grupo, o que implica na obediência dos demais.

Atualmente, muitos reagem desfavoravelmente ao termo autocracia, pela variedade de interpretações que lhe são dadas. Porém, dependendo da situação e do tipo de pessoas a serem liderados, os usos do estilo autocrático pode ser eficiente. Por exemplo, situações de perigo, de emergência exigem decisões e ações rápidas; alguns grupos de pessoas dependentes necessitam de pulso forte e orientação firme para inspirar segurança (BENNIS; NAUS, 1998).

Estilo democrático – Nesse estilo de liderança, não apenas a pessoa do líder, mas todo o grupo é considerado o centro das decisões.

Na empresa recomenda-se o uso da liderança democrática em grupos de trabalho cujos integrantes se sentem partes indispensáveis para o sucesso de todos e são capazes de contribuir ativamente para a tomada de decisões, mostrando disposição para cooperar e refletir acerca de problemas de produtividade e relacionamento do interesse de todos.

Liderança Situacional – Neste caso, o conceito de liderança baseia-se no princípio de que o estilo de liderança a ser utilizado deve depender mais da situação do que da personalidade do líder. Refere-se à escolha do estilo da atuação a ser empregado pelo líder em face das diferentes situações detectadas por ele.

O líder bem sucedido

O líder bem sucedido é aquele que sabe se comportar adequadamente de acordo com varias situações, ou seja, aquele que consegue perceber cada contexto e adaptar o melhor método de liderança segundo as circunstâncias. A liderança é uma característica a ser desenvolvida; o líder não nasce pronto. A liderança pode ser desenvolvida, desde que o líder tenha como premissas básicas o foco nos objetivos e a vontade de ajudar o outro, resgatando o potencial de cada indivíduo e o estimulando favoravelmente (TORQUATO, 2001).

Liderar um grupo requer, primeiramente, liderança pessoal, autoconhecimento de habilidades, limitações, pontos positivos e negativos, atitude indispensável para depois, liderar de forma criativa em grupo. Dessa forma, o líder precisa entender a organização, definindo o planejamento estratégico, o que possibilita condições de elaboração de metas na condução da equipe para a conquista dos objetivos organizacionais (LUKE,2001).

Líder x chefe

Consiste em motivar, envolver. Desenvolver os funcionários, adaptando-os aos cargos que ocupam e preparando-os para futuras posições.

Existem, entretanto, diferenças entre o gerente que é apenas chefe e o que também tem força de liderança.

Nem todo chefe é líder. Entretanto, pode-se transformar em um líder, dependendo de como age, de modo que o grupo atinja seus objetivos.

Aquele que é apenas chefe impõe suas ideias movidas pela autoridade que o cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante (aquele que manda) e não de comandante (aquele que comanda).

Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos.

Liderar, mais do que isso, é a habilidade de exercer influência a ser influenciado pelo grupo, mediante um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos.

No contexto de liderança verdadeira, os líderes devem estar dispostos a se tornarem mais sensíveis e compreensivos quanto aas diferenças culturais, sociais, étnicas no local de trabalho e a demonstrarem essa sensibilidade e compreensão, para que esse local seja uma expansão significativa da cultura empresarial.

Enfim, a liderança verdadeira congrega pessoas de formações e objetivos distintos, de modo que haja oportunidades justas e iguais, a fim de que contribuam ao máximo, atinjam metas pessoais e realizem todo o seu potencial (Morgan, 1996).

O que se espera de um líder

Para Montalvo (2002), é possível que um líder tenha:

- Autoconhecimento – reconhecimento dos seus pontos fracos e fortes, bem como dos objetivos a serem atingidos;

- Sinceridade – honestidade no pensamento e nas ações, agindo com integridade e confiança absolutas com os dirigentes e com os funcionários (seguidores);
- Curiosidade – aprimoramento permanente por meio de cursos, treinamentos, etc.;
- Audácia – disposição de correr riscos calculáveis;
- Responsabilidade – escolha das ações mais pertinentes;
- Automotivação – conhecimento do que se pretende o que favorece uma motivação consistente;
- Ética – padrão elevado de comportamento: honestidade e integridade na adoção de regras e normas definidas pela sociedade;
- Flexibilidade – capacidade de adaptar-se às mudanças organizacionais e mundiais;
- Administração do tempo – priorização de atividades e aproveitamento das reuniões de forma satisfatória, eliminando as decisões pendentes;
- Proficiência – conhecimento profundo do que faz, mediante treinamento constante;
- Gerenciamento recíproco – estabelecimento de relações de troca satisfatórias entre dar e receber.

O que os liderados esperam do líder

De acordo com o Montalvo (2002), assim como um líder tem que desempenhar suas funções como tal, os seus subordinados esperam algumas atitudes provindas do mesmo, a citar:

- **Liberdade de expressão** – o líder dá liberdade de expressão porque sabe que nenhuma ideia nasce perfeita, o que possibilita uma gestão compartilhada.
- **Motivação** – o líder motiva seus liderados individualmente; percebe e repeita as diferentes necessidades de seus colaboradores e as utiliza para libera-los.
- **Delegação** – o líder sabe compartilhar responsabilidades, transmite autoridade e divide com o grupo as decisões a serem tomadas, dando-lhes liberdade de sugestão e de ação;

- **Flexibilidade** – o líder adapta-se às diferenças individuais dos integrantes da equipe e age como facilitador do processo, mas sempre toma cuidado para não se exceder e tornar-se paternalista;
- **Favorecimento à Criatividade** – espírito inovador e criativo caracteriza o indivíduo bem-sucedido. Cabe ao líder estimular a criatividade de seus liderados e utilizá-la como uma força articuladora para a obtenção de resultados;
- **Favorecimento ao trabalho em equipe** – o líder mantém sua equipe integrada e comprometida; é quase impossível alcançar bons resultados se trabalha sozinho;
- **Comunicação** – o líder é claro, objetivo e estimulador, ouve e deixa as pessoas falarem;
- **Feedback** – o líder deve-se valer desse instrumento para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários, orientando-os na eliminação dos seus erros e ressaltando e reforçando os seus acertos.

Considerações finais

Considerando as mudanças permanentes no dia-a-dia, não se pode deixar de perceber a importância de um líder servindo de âncora e radar, indicando a direção a ser seguida, garantindo o sucesso e a eficácia organizacional. Para isso, é necessário estabelecer uma nova postura em relação à liderança. Segundo Felipe (2000: p.16) “Construir uma postura com base na ideia das pessoas a respeito de liderança, reflete nos valores e preocupações mais gerais de uma determinada época.

A liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. Podemos observar o processo de liderança em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados.

Ao observar o processo de liderança em qualquer desses espaços sociais, pode-se verificar que qualquer pessoa é capaz de exercer influência sobre outras – portanto, todos são potencialmente líderes.

A partir do momento em que várias pessoas se reúnem para um trabalho, para executar uma tarefa ou mesmo para assistir a uma aula, elas formam um grupo, pois irão se relacionar e possuir objetivos em comum. Em geral, nesse grupo, evidencia-se uma liderança, ou seja, uma pessoa consegue alterar atitudes ou comportamento dos outros, conduzindo o grupo para a solução de um problema ou para um objetivo (FRANÇA, 2006).

Por outro lado, dentro de uma organização, os líderes estão frequentemente associados a cargos de supervisão, porém, ser um supervisor não garante que você será capaz de influenciar os outros. Além disso, muitos líderes nas organizações não tem um título formal. Os líderes informais surgem dos grupos de trabalho e podem ter maior influência sobre o comportamento dos membros do grupo do que os supervisores (SPECTOR, 2006, P.494).

Um indivíduo desenvolve o papel de líder informal por meio da interação com seus colegas. Uma pessoa que tenha uma habilidade específica pode constatar que os seus colegas buscam seus conselhos talvez com mais frequência do que buscam o seu próprio supervisor.

A influência que uma pessoa tem sobre os outros é determinada por diversos fatores pessoais e organizacionais (SPECTOR, 2006, P. 494).

Nesse sentido, o líder é aquela pessoa que todos querem seguir, mas que é também um bom ouvinte. Muitos líderes espelham-se em outros, e para situação existe um tipo de líder. A liderança, mais que uma arte é uma técnica que pode ser assimilada, aperfeiçoada e adaptada. Assim, os líderes em uma situação podem ser os seguidores em outras.

O fato de exercer a liderança, de forma satisfatória em determinada situação, não significa ser sempre líder com êxito.

Zaccarelli (2002, p.43) aponta que "Se você tiver todas as informações relevantes, vai resolver com lógica e será vencedor, se não tiver todas as informações, vai decidir, pois não pode ser lógico, e vai correr risco".

A eficácia de uma liderança depende da situação, do grupo, dos seguidores e do líder. Líderes e seguidores precisam um dos outros para atingir os objetivos traçados. O problema da liderança esta em quando empregar, qual o processo e com quem. O líder eficaz descobre o nível em que se encontra o subordinado e utiliza um estilo de acordo com o seu grau de maturidade.

Nesse sentido, cabe ao líder ter uma visão estratégica do futuro, referencial para o estabelecimento da direção a ser seguida. Essa visão pode vir de sua própria intuição, quanto do resultado de um processo de análise de dados, no qual o líder vê com clareza as causas e os efeitos que os outros não conseguem ver. Ele é o formador de equipes, o mentor e o motivador, ele dá sentido à concretização de sua visão por ter uma maneira diferente de mostrar suas ideias e compartilhar valores e significados.

Ele traça estratégias, convencendo sua equipe a ser seus seguidores. Dessa forma, abre caminhos, favorecendo e propiciando a efetivação das mudanças necessárias e a consequente obtenção de resultados.

Tendo como ponto de partida a estratégia, as metas e as diretrizes operacionais traçadas pelo líder, o executivo planeja, organiza, dirige e controla as atividades da organização. A política de ação, então, se expressa em planos, programas e projetos específicos a serem cumpridos pelos órgãos subordinados.

Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Habra, 1998.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COHEN, A.R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CRUZ, T. **Sistemas de informação gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FELIPPE, M.I. **Lideranças criativas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MONTALVO, J. J. M. **Dimensões da cultura organizacional, comprometimento e satisfação no trabalho de docentes do ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2002.
- SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ZACCARELLI, S.B. **Estratégia do sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.