
ESTILOS DE LIDERANÇAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: estudo de caso em uma IES da RMBH

Leadership Styles in Higher Education Institutions: a case study at an HEI of the RMBH

João Paulo de Jesus Ferreira¹

Mariana Pessoa Mascarenhas²

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar as lideranças de uma IES da RMBH para identificar o perfil da liderança da direção e dos coordenadores de cursos. Para o alcance do objetivo proposto foi utilizada a metodologia de pesquisa de pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico do tema proposto e de entrevista semiestruturada aplicada ao diretor da IES e aos coordenadores de curso para coletar as informações sobre liderança praticadas pelos mesmos. Contudo, os principais resultados obtidos com a pesquisa foi a identificação de uma liderança democrática em todos os envolvidos.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior, RMBH, liderança.

Abstract: This work aims to analyze the leadership of a MRBH IES to identify the profile of leadership and direction of the course coordinators. To achieve the proposed objective was used literature research methodology for the theoretical basis of the proposed theme and semi-structured interviews applied to the director of IES and course coordinators to collect information about leadership practiced by them. However, the main results of the research was the identification of a democratic leadership for all involved.

Keywords: higher education institutions, MRBH, leadership.

INTRODUÇÃO

As funções de liderança dentro de uma IES passaram por diversas fases; antigamente a função era exercer controles mecânicos; o líder era responsável por controlar seus funcionários dentro da IES. Porém este modelo sofreu algumas alterações ao passar dos anos, principalmente pelo aumento da concorrência, que fez com que as organizações buscassem funcionários qualificados e líderes que os estimulassem a alcançar suas metas, mantendo um bom resultado para a empresa (PONTES, 2008).

LIDERANÇA

Para Sobral (2008), a liderança é um conceito controverso e de difícil definição, e isto se confirma pelo grande número de teorias apresentado por diversos autores. Hersey e Blanchhard (1986) descrevem a liderança como uma técnica que influencia as atividades de uma pessoa e/ou equipe para

¹ Graduando em Administração de Empresas pela Famig – Faculdade Minas Gerais

² Mestra em Administração; Especialista em Logística Reversa, coordenadora e professora da Famig – Faculdade Minas Gerais

a consecução de um objetivo numa situação.

Seguindo a mesma linha das definições anteriores Montana e Charnov (2000), entendem que a liderança é um processo pelo qual um indivíduo entusiasma outros, a alcançar os resultados esperados.

Chiavenato (1994, p. 147), entende que a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la 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. “[...] a liderança é um tipo de influencia entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de outra, de maneira intencional”.

Ainda, Bergamini (1994), aponta dois aspectos comuns definições de liderança: ela está ligada a um fenômeno grupal, que envolvam duas ou mais pessoas e; fica evidente tratar-se de um processo de influencia exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados. Portanto, não existem líderes sem seguidores.

Para Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para trabalharem entusiasmadamente a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Bergamini (1994) cita que a liderança é um intercâmbio entre pessoas na qual uma delas apresenta a informação de certa uma forma, que os outros se tornam persuadidos de que seus resultados serão melhorados, caso se comporte do modo sugerido.

Tanto para a sociedade como para as organizações, o bem-estar de empregados tornou-se alvo de interesse, visto o reconhecimento de que o local de trabalho é uma parte significativa da vida dos indivíduos, com efeitos sobre sua existência individual e sobre a sociedade como um todo (HARTER, SHMIDT e KEYES, 2002).

Bergamini (2003), que afirma que ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo. Oliveira (2006) concorda, com a afirmação de Bergamini, mas complementa, afirmando que se consegue facilmente inclinar as pessoas à desmotivação.

Segundo Chiavenato (1992) no ambiente de trabalho é evidente a existência de diferentes estilos e hábitos. Há aqueles dedicados, comprometidos; mas há também os não tão comprometidos com a organização. Ainda que o desempenho de cada um esteja relacionado com as aptidões e habilidades, um bom desempenho é muito mais que aptidões e habilidades. Requer motivação para trabalhar.

Gardner (1990) afirma que entre outras coisas o líder precisa reconhecer as necessidades dos seguidores ou constituintes, ajudá-los a ver como as necessidades podem ser atendidas e dar-lhes a confiança de que são capazes de conseguir esse resultado através de seus próprios esforços. As empresas buscam profissionais motivados, mas nem sempre criam condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação ao trabalho.

Ou seja, as empresas querem profissionais motivados, mas não sabem como motivá-los, porque ainda não se sabe exatamente distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado (CHIAVENATO, 1992).

Chiavenato (1992) complementa defendendo que a motivação está dentro das pessoas, mas pode ser influenciada por fontes externas, e que ambas as fontes, não devem ser deixadas ao acaso. Devem ser compreendidas e usadas pelo gerente e utilizadas pelo ponto de apoio para alavancar a satisfação das pessoas.

“O gerente deve conhecer o potencial interno de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional” (CHIAVENATO 1992, p. 179).

A definição de Mota (1997), a respeito do assunto é que a capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado.

Mota (1997) ressalta que para se concretizar o processo de influência nas pessoas, esse passa por variáveis, ou seja, o líder, os subordinados e por a situação, que se ligam entre si torna possível o processo da liderança. Exercer o poder de influenciar no comportamento de outras pessoas ou grupos exige o desenvolvimento de habilidade que os líderes já possuem como dom natural ou que aprendem ao longo da vida.

Liderar é diferente de oprimir ou coagir seus liderados, é fazer com que um determinado grupo de pessoas busque objetivos comuns, para alguns especialistas no processo de liderança, podem existir dois tipos de liderados: os fiéis, que seguem o líder por razões de caráter moral, e os mercenários, que atuam por motivo de interesse. O que é inerente aos dois modelos é que tanto em um quanto no outro existe uma natureza de dependência recíproca entre as pessoas relacionadas no processo.

O que acaba por ser o elo entre o líder e os seus seguidores é uma tarefa ou missão que vêm sintonizadas com motivações. O ambiente criado pelo líder favorece esse processo sendo essencial para que o liderado desempenhe seu trabalho da melhor forma possível de forma a atingir o objetivo proposto pelo líder. Criar a sensação de espaço próprio se trata de uma técnica para o liderado desenvolver como também se sentir realizado ao mesmo tempo.

Segundo Maximiano (2004), “em essência os estilos de liderança podem ser autocráticos ou democráticos, isso iria depender da maneira como o líder se relaciona com os liderados”, os dois estilos considerados básicos apesar de serem totalmente distintos são válidos e eficazes desdobrando-se em outros, (exemplificando: o estilo democrático) podemos dizer que o excesso da democracia pode trazer consigo certa carga de demagogia que não serão objetos de estudo no presente artigo.

É sabido que para a concretização do processo de liderança efetivamente, não é necessário apenas atributos das pessoas, mas sim um contexto para que virtudes e competências de líderes e liderados

possam emergir facilitando chegar ao objetivo final, por isso muitas vezes a liderança tem sido definida como a arte de usar o poder que existe nas pessoas.

Conforme artigo de Meleiro e Siqueira (2005), o bem estar dos empregados é de interesse tanto da sociedade quanto das organizações, pois o trabalho representa parte significativa na vida dos indivíduos e a satisfação no trabalho se generaliza como satisfação na vida.

“A concepção de percepção de suporte do supervisor, derivada da noção de suporte organizacional, consiste na percepção dos empregados sobre como seus supervisores valorizam suas contribuições e se preocupam com o bem estar de seus subordinados” (MELEIRO e SIQUEIRA, 2002, p. 698).

De acordo com Nanus (2000), liderança é a habilidade de inspirar pessoas, traduzindo a visão da organização, obtendo o compromisso dos seguidores de forma voluntária. Assim, a liderança é um processo de influência intencional - direta ou indireta - e explícita de uma pessoa sobre outras, com a finalidade de guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em grupo ou organização (YUKL, 1989).

Um dos grandes desafios dos líderes é manter sua equipe motivada, Chiavenato (1993) afirma que a motivação está contida nos indivíduos, mas que pode ser influenciada por fatores externos. Já Bergamini, (2003), afirma que a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos, a autora defende ainda, a ideia de que a eficácia do líder depende da sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si.

Segundo Chiavenato (1999, p. 25), “a Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações. Somente na Teoria das Relações Humanas, passou-se a constatar a enorme influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas”. Por muito tempo ela ficou centrada em questões ligadas às aptidões inatas e competências pessoais utilizadas para influenciar pessoas.

Segundo Maxwell (2007), a busca de resultados tangíveis sempre foi um dos grandes motores da vida das organizações. O mesmo autor em suas teorias nos mostra que desde Frederick Taylor, com a administração científica, até Elto Mayo, e seu famoso estudo de Hawthorne, na Teoria das Relações Humanas, a necessidade de reconhecimento, segurança e sentido de pertinência já eram uma busca de cada indivíduo dentro de uma organização.

No estudo de Hawthorne foram realizadas experiências para verificar as influências físicas e ambientais na produtividade, somente depois, então, foram pesquisadas as influências que moviam os aspectos psicológicos, como por exemplo, a liderança (CHIAVENATO, 2005).

Conforme Grisci (2006), na psicologia há duas importantes teorias, composições distintas, que abordam o tema da motivação e de como se exerce a liderança.

A motivação é um determinante crucial da realização individual e é igualmente fundamental na determinação da realização de um grupo. Os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido por seus talentos. Tais como as metas e as recompensas podem fortalecer a motivação dos indivíduos, também podem aumentar a motivação

nos grupos (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003, p.219).

A maneira com que os dirigentes compreendem o que vem a ser motivação influenciará nas ações necessárias para mobilizar a motivação da força de trabalho (GONDIM e SILVA, 2004).

Para Bergamini (2003, p.63) a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos, e não há fórmulas com soluções fáceis para motivar e “sua eficácia depende de sua competência em liderar a motivação que os liderados já trazem dentro de si”. A autora resume seu pensamento da seguinte maneira: “Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um”. “O importante é não desperdiçá-lo” (BERGAMINI, 2003, p.64).

ESTILOS DE LIDERANÇA

Chiavenato (1999) enfatiza que na prática são utilizados os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo do líder irá depender de igual forma, das características do grupo a ser liderado.

Bergamini (1994), na mesma linha, afirma que o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.

A seguir esta representado no quadro 1 as principais características dos estilos de liderança.

Quadro 1 - Estilos de Liderança.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	BUROCRÁTICA
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder.	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa minimamente.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando aos líderes aconselhamento quando necessário. Sempre que solicitado o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada.
O líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	A divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.	O líder não participa. Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha de companheiros fica a cargo do grupo.
O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa visa identificar o perfil dos líderes de uma IES da RMBH buscando entender se a mesma apresenta uma liderança democrática, burocrática ou autocrática. Deste modo, foi feita uma pesquisa bibliográfica buscando o embasamento teórico para atender os meios da pesquisa e o marco teórico da mesma. Quanto aos fins foi feita uma entrevista semiestruturada com o diretor e coordenadores de curso buscando identificar o perfil de liderança adotado por eles em uma análise individual e conjunta.

A pesquisa bibliográfica segundo Boccato (2006, p. 266), busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas.

Já a entrevista semiestruturada para Manzini (1990/1991, p. 154), está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

ANÁLISE DOS DADOS

Foi pautado aos entrevistados qual a percepção sobre liderança, todas foram similares. O (E2) ressalta que liderança *é a condução de um grupo de pessoas, transformando o numa equipe que gera resultados*, conforme Robbins, (2005, p. 258) cita que liderança é a capacidade de influenciar o grupo para alcance de meta.

(E1) Estar na frente, líder é aquele que esta na frente, que enxerga antes, que percebe antes, lidera, vai primeiro escolhe os caminhos e da às diretrizes.

(E2) a minha percepção sobre liderança é ser exemplo. O líder é muito mais do que diz. Suas atitudes falam mais que palavras. Não é possível pedir ética, cumprimento de prazos, de atividades, organização, controle e outros se o líder não demonstrar competência para tal. Além de ser exemplo o líder deve sempre ter em mente aonde quer chegar e quais os objetivos pretende alcançar para guiar os seus liderados. Àquele que não sabe aonde ir, qualquer lugar serve. E àquele que não tiver objetivos e metas traçadas e de conhecimento de todos não conseguirá guiar seus liderados. Contudo, é importante respeitar para ser respeitado. E esse respeito vem do exemplo e da conduta diária. Afinal, a liderança não é imposta, mas conquistada.

(E3) A liderança não é imposta, você conquista uma posição de liderança, com flexibilidade, inteligência entre outros aspectos, com estes aspectos você conseguiu liderar algo.

Após foi perguntado aos entrevistados qual (quais) seriam as características principais de um líder em uma IES, O (E1) informa que saber ouvir os liderados é algo importante, Maxwell (2008, p.68) explica que “saber ouvir sempre gera bons resultados”.

(E1) Saber ouvir, o líder na instituição é o que faz a gestão, embora muitas vezes saiba qual decisão tomar, quais caminhos trilhar, é importante que líder ouça as pessoas, por que elas trarão informações importantíssimas para que tome uma decisão, embora esteja no comando, ouvir os liderados é fundamental.

(E2) A IES é uma organização diferente. Ela tem uma cultura familiar onde todos os envolvidos se sentem “parte”. Todos buscam o melhor para a organização. As críticas e sugestões não são pessoais, mas pensadas no conjunto, na organização e em seus resultados previamente idealizados. Liderar em uma organização com essa cultura é muito bom, pois todos pensam e buscam os mesmos resultados: qualidade. Contudo, a proximidade em todos os setores e com todos os públicos é um grande triunfo da liderança e dos resultados da instituição.

(E3) A instituição pode aparentar ser dirigida por um diretor, mas não é, existem conselhos, existe uma serie de instancias, inclusive a instancia superior da instituição, é um conselho superior que esta acima da direção, a instituição nunca seria autocrática, inclusive em escola, por que você tem que ouvir os professores, coordenadores, alunos, tem que ouvir todos de uma forma geral, para tomar alguma decisão, uma das maiores características de um líder é saber ouvir.

Perguntados sobre como consideravam a própria liderança, os dois entrevistados se consideraram como democráticos, o (E2) disse; “considero a minha liderança bem democrática. Busco ouvir e aceito sugestões de todos os envolvidos no processo”. Sobre o estilo democrático, Araújo (2006, p.341) defende que: “no estilo democrático ou participativo ao contrário do estilo autocrático o enfoque é as relações humanas e não a produção”.

(E1) Democrática, é fundamental ouvir todos ainda que exista uma convicção formada ou um sentimento em qual caminho seguir, é fundamental que escute as pessoas, por que na medida em que nós escutamos, além de estar recebendo informações, você insere essas pessoas nos processos decisórios, a partir disso sua decisão tem legitimidade muito mais alta. Quando as pessoas se sentem inseridas no processo, quando elas têm uma identidade institucional, quando elas têm uma identificação com o líder elas se sentem efetivamente partes do grupo, a partir disso, elas, protegem o grupo, querem fazer o grupo crescer e melhorar, você valoriza as pessoas a medida em que tira um tempo para ouvi-las e conversar com elas, ou seja, uma gestão democrática, sempre vai ter um líder, como diria Ruy Barbosa “Aquele que vai errar por ultimo”, sempre vai ter alguém que vai dar a palavra final, certa ou errada, mas se esse alguém insere aqueles que estão sobre sua liderança dentro do processo de decisão certamente estas pessoas vão se sentir melhores

lideradas quando fazem parte de um processo ao invés de serem excluídas, as decisões se tornam legítimas e facilmente cumpridas.

(E2) considero a minha liderança bem democrática. Busco ouvir e aceito sugestões de todos os envolvidos no processo. Tenho como princípio tomar a melhor decisão em prol do objetivo organizacional envolvendo e satisfazendo o maior número de pessoas. Sendo todas as decisões pautadas pela conduta ética. Quando necessário uma ou outra decisão pode ‘desagradar’ parte do grupo momentaneamente, mas com bons diálogos logo se percebe a importância da mesma em um longo prazo e para o melhor desempenho do grupo.

A direção questionada sobre qual a visão da mesma a respeito do perfil de liderança dos coordenadores. O (E3) disse que tanto a coordenação como direção tem limites, a função que eles têm é regulamentada, segundo Limongi-França e Arellano (2002), a ênfase não é dada, portanto, a uma variável limitada à ação do líder sobre a atitude passiva do subordinado, mas, sobretudo, está relacionada às características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como um todo.

(E3) Eles têm o poder até certo limite, por exemplo, não pode intervir dentro de sala de aula, o professor detém autonomia, inclusive estabelecida em constituição, denominada liberdade de cátedra, ou seja, dentro de sala de aula o professor tem autonomia, mas existem regras, então tanto a coordenação como direção tem limites, a função que eles têm é regulamentada, por exemplo, o coordenador não pode contratar, ele pode indicar para direção um professor para contratação, ele indica um para demissão, é desse modo que funciona, então, esta relação é o tempo todo em cadeia, por processos.

Por fim, perguntado sobre quais os atributos essenciais para se conduzir uma equipe. O (E2) disse que para saber conduzir uma equipe é necessário saber ouvir. Todos têm dúvidas, anseios e os seus próprios entendimentos sobre determinados assuntos e saber ouvir a percepção de todos para alinhar ao objetivo proposto é fundamental. Além de ouvir é importante ser exemplo. O (E3) considera como atributos, humildade para aprender e escutar. Segundo Neto e Calvosa (2006), liderar, é uma arte de capacidade de conseguir com que pessoas façam algo, ou busquem resultados por meio de confiança, admiração e vontade própria, motivados por um ideal ou por um objetivo que as organizações tentam alcançar.

(E1) Quando trabalhamos com pessoas, temos que ter um “jogo de cintura” muito grande, por que cada uma tem sua particularidade, nós temos 1500 alunos, só no curso de Direito temos aproximadamente 1000, entre professores e funcionários, temos em média 80 colaboradores, então, a todo o momento estamos lidando com pessoas e cada uma é um “universo diferente” tem suas características, por exemplo, em certo dia aquela pessoa pode ter

passado por determinadas circunstâncias, pode estar de bom ou de mau humor, que disser, querendo ou não isto influencia nas atividades profissionais das pessoas, não tem como separar uma coisa da outra, então quem esta na posição de comando tem que ter um “jogo de cintura” muito grande, para manter tudo sobre controle, se simplesmente é para cumprir a regra, tira a pessoa da gestão, coloca no computador e pronto esta resolvido, por que é só cumprir a regra, se for preciso ter “jogo de cintura”, ser uma pessoa reflexiva, agora assim estamos falando de um perfil para liderar.

(E2) para saber conduzir uma equipe é necessário saber ouvir. Todos têm dúvidas, anseios e os seus próprios entendimentos sobre determinados assuntos e saber ouvir a percepção de todos para alinhar ao objetivo proposto é fundamental. Além de ouvir é importante ser exemplo. Muito da liderança está em como você se comporta, quais as suas atitudes, elas dizem mais que muitas palavras. A conduta ética e outra aliada ao processo.

(E3) Humildade para aprender e escutar, o que eu considero como grande característica de um líder.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste artigo foi apresentar qual o perfil de liderança aplicado dentro de uma IES da RMBH. Liderança possui três perfis diferentes, que apresentam influências distintas nos resultados de desempenho e comportamentos individuais, sendo eles: Liderança Autocrática; Liderança Democrática; Liderança Burocrática.

Para obtenção do resultado os métodos utilizados foram à pesquisa bibliográfica com embasamento teórico e entrevistas semiestruturadas com as lideranças da IES, o resultado obtido foi que o perfil de liderança adotado pela IES é democrático, um estilo de liderança que deveria ser mais aplicado no dia a dia, uma vez que é capaz de propiciar um ambiente saudável, comprometido e focado no desenvolvimento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren, NANUS, Burt. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. RAE Executivo, V.01, N.2, Nov. 2002, Jan.2003.

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

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. RAE Executivo, V.01, N.2, Nov. 2002, Jan. 2003.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. RAE Executivo, V.01, N.2, Nov. 2002, Jan.2003

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

-
- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Atlas, 3 a. Edição, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Atlas, 3 a. Edição, 1993.
- GARDNER, J.W. Liderança: sucesso e influência a caminho a modernidade. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GRISCI, Carmem L.I.(org). Motivação e Liderança: antigas categorias, novos olhares em relação à mobilização de pessoas em contexto de mudanças. Porto Alegre, 2006.
- HARTER, J.C.; SCHMIDT, F.L.; KEYES, L.M. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup Studies. In C.L.
- KEYES & J HAIDT (Eds.), Flourishing: The Positive Person and the Good Life, 2002.
- HERSEY, Paul e BLANCHHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.
- HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Editor Sextante, 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na Organização. 11 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. P. 259-269.
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.
- MAXWELL, John C., As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nélson Brasil, 2007.
- MAXWELL, John C., O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MELEIRO, Amélia Regina, SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Os Impactos do suporte do supervisor e de Estilos de Liderança sobre o bem estar no trabalho. Enanpad, 2005.
- MONTANA, J. P., CHARNOV, H. B. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOTTA, Paulo Roberto. A ciência e a arte de ser dirigente. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.
- NETO, Silvestre Prado de Souza; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

OLIVEIRA, Jayr F de (coord), SUGO, Alberto Issao. [et al]. Profissão líder: desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

PONTES, M. C. O novo papel da liderança nas organizações. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>>. Acesso em doze de setembro de dois mil e dezesseis às 16:30 horas.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R.: Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva, 1ª edição, 2003.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt (orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, P. 145 – 17, 2004.