

LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DO QUE É SER UM GRANDE LÍDER NA VISÃO DE ALUNOS DE CURSO SUPERIOR DAS FIO

LEADERSHIP: A STUDY ON THE PROFILE OF A GREAT LEADER IN VIEW OF STUDENTS EDUCATION COURSE

¹DAMIANI, L. A.; ¹FULAN, D.; ¹RODRIGUES, J. B.; ²VIDRIK, V. R.

¹Departamento de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM

²Departamento de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM

RESUMO

A liderança se mostra na história da humanidade ser a chave para a evolução de processos e da própria civilização. Contudo, é difícil encontrar uma regra certa e única para se liderar. Cada povo, cada cultura tem atributos próprios para um líder. Em geral, os líderes tentam compreender a sua equipe e aceitar que cada indivíduo possua suas próprias características, percebem do que cada pessoa precisa para exercer suas tarefas. O público jovem, de todas as partes procura por um espaço no mercado de trabalho e certamente anseiam por um líder ideal de seu ponto de vista. Essa procura e identificação dos alunos com os tipos de líder foram detalhadas quando explicou-se a evolução da liderança até os tipos. Neste trabalho procurou-se verificar que características de um líder são mais desejadas por estudantes de nível superior que já estivessem no mercado de trabalho. Para tanto, foi aplicado um questionário a 200 estudantes das diferentes cursos das FIO, no qual os participantes escolheram três estilos de liderança para eles mais importantes. Concluiu-se que a capacidade de aceitar diferentes personalidades dos liderados, inspirá-los para o trabalho e dar-lhes segurança foram os atributos mais votados.

Palavras-Chave: Líder, Mercado de Trabalho, Tipos de Liderança.

ABSTRACT

The leadership shown in the history of mankind is key to the development of processes and of civilization itself. Yet it is difficult to find a single right rule and to lead. Every nation, every culture has its own attributes for a leader. In general, the leaders try to understand your team and accept that each individual has its own characteristics, you see what each person needs to perform their tasks. The young people, from all over looking for a space in the labor market and certainly long for an ideal leader for his point of view. This search and identification of students with the types of leader were detailed when he explained the evolution of leadership to the types. In this work we have studied the characteristics of a leader are more desirable for higher education students who were already in the labor market. This was done by applying 200 questionnaires in which respondents chose three styles of leadership for them more important. It was concluded that the ability to accept different personalities of team members, inspire them to work and give them security were the attributes most votes.

Keywords: Leader, Competitive Market, Types of Leadership.

INTRODUÇÃO

A liderança se mostra na história da humanidade ser a chave para a evolução de processos e da própria civilização. Contudo, é difícil encontrar uma regra certa e única para se liderar. Cada povo, cada cultura tem atributos próprios para um líder. Em geral, os líderes tentam compreender a sua equipe e aceitar que cada indivíduo

possua suas próprias características, percebem do que cada pessoa precisa para exercer suas tarefas.

Normalmente as organizações exigem líderes eficazes, que devem saber o jeito certo para delegar tarefas e cobrar resultados, sendo essencial conhecer diversas realidades, lidar com o desconhecido, ter facilidade de comunicação e capacidade de inovação.

O público jovem, de todas as partes procura por um espaço no mercado de trabalho e certamente anseiam por um líder ideal de seu ponto de vista. Possivelmente isso aconteça de modo mais acentuado com os jovens de curso superior que estão no mercado de trabalho, em consequência do grau de formação mais do que os não formados e, da mudança profissional desejada para o futuro pós-faculdade. Possivelmente os universitários tenderiam a ser ainda mais exigentes com seu futuro líder.

Desta forma, compreender como os jovens vêem o líder pode ser de grande valia para a gestão de Recurso Humanos das empresas.

O objetivo deste trabalho foi verificar as características do líder mais desejadas pelos alunos do curso superior, analisando comparativamente suas respostas de acordo com o gênero do respondente e o setor da economia em que trabalham.

Portanto, os tipos de lideranças influenciam na escolha dos traços de cada líder e, para a conclusão dessa pesquisa, foi realizada a análise dos dados, conforme o questionário (quadro 3), onde se pode entender qual o perfil de líderes dos alunos das Faculdades Integradas de Ourinhos.

A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA

A liderança está sendo estudada e desenvolvida desde muito tempo, onde surgiram várias teorias e essas teorias explicam os vários tipos de Administração que vivenciamos hoje. Na Abordagem Clássica da Administração, a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. A atenção principal do líder focava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER; FREEMAN, 1995).

Assim, foram surgindo outras teorias que se enquadram no conceito de liderança e que com o passar dos anos vem se aperfeiçoando, como a Teoria das Relações Humanas, a teoria X e Y de McGregor, teoria Estruturalista, teoria

Contingencial, onde a função do líder era facilitar o alcance dos objetivos, mediante a cooperação entre os liderados e, ao mesmo tempo, proporcionar oportunidades para o seu crescimento e aperfeiçoamento pessoal, conforme menciona Chiavenato (1997).

A tabela a seguir ilustra as teorias mais importantes do surgimento da liderança:

TEORIA DO GRANDE HOMEM	Predominantes no final do século XIX e início do século XX, fundamentadas na premissa de que o líder nasce com habilidades de liderança inatas, inexplicáveis e incompreensíveis para a maioria dos seres humanos, sendo, portanto exaltados como heróis
TEORIA DO TRAÇO	Ainda uma teoria atual, que consiste em identificar os traços de personalidade de grandes homens, considerados líderes para propiciar o desenvolvimento do líder. “Embora plausível, essa teoria é falha. Todos os livros que tentam identificar traços comuns nos líderes encontram poucas correlações”.
TEORIA DO PODER E DA INFLUÊNCIA	Fundamenta-se na premissa de que “todos os caminhos levam ao líder e nega o papel dos seguidores e a força da cultura organizacional”.
TEORIA BEHAVIORISTA	Ressalta o que fazem os líderes e não as suas características. Autores que defendem essa linha são: Blake e Mouton, criadores da Grade Gerencial e Rensis Likert, que propõe uma classificação de sistemas de administração, com quatro perfis organizacionais.
TEORIA DA SITUAÇÃO	Destaca a liderança como específica em cada situação, ao invés de um tipo especial de personalidade. Fundamenta-se no princípio de que cada situação diferente exige formas diferentes de liderança. Seus criadores foram Kenneth Blanchard e Paul Hersey.
TEORIA DA CONTINGÊNCIA	É uma evolução da teoria situacional e busca selecionar as variáveis associadas à circunstância as quais melhor identifiquem o estilo de liderança mais adequado a cada situação.
TEORIA TRANSACIONAL	Ressalta o relacionamento entre líderes e seguidores. Analisa os ganhos mútuos da troca, do líder oferecendo recursos ou recompensas em troca, do compromisso dos seguidores ou da aceitação da sua autoridade, por exemplo.
TEORIA DA ATRIBUIÇÃO	Adiciona uma maior importância dos seguidores, “concentrando-se nos fatores subjacentes à atribuição de liderança a um determinado fator”
TEORIA DA TRANSFORMAÇÃO	Baseia-se na motivação intrínseca no relacionamento de trocas. “ênfatisa o comprometimento, e não a conformidade dos seguidores. Portanto, o líder é um visionário inovador e auto-suficiente”.

Fonte: CRAINER (2000)

Quadro 1: Evolução da Liderança

Dentre essas questões a liderança é definida por Chiavenato (1999), como sendo o caso das pessoas que estão envolvidas e que têm seus objetivos pessoais,

conceitos e habilidades, responsáveis por desenvolverem suas tarefas e alcançarem metas, mostrarem a necessidade de equipe e, principalmente alguém na liderança.

Heifetz (1999) coloca que há uma evolução gradativa de um estilo de liderança autoritário, fundamentado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, que busca motivar o empregado a se considerar parte contribuinte da organização, baseando-se nos valores humanos e sociais. A descentralização das decisões e delegação de responsabilidade permite maior grau de liberdade, para que as pessoas desenvolvam suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de auto-realização. Se houver a participação na tomada de decisão, os empregados passam a se comprometer mais com os objetivos da organização (STONER; FREEMAN, 1995).

Para haver liderança é necessário que haja clima dentro da organização, que haja relacionamento entre o líder e os seus liderados, conforme Arnold; Plas, (1996) comenta e, que quando o líder não obtiver a resposta para os problemas, que os seus liderados possam ajudá-lo da melhor maneira e, que não interfira no desempenho. O que prevalece é a comunicação e a participação.

A liderança tem vários caminhos. Para Bowditch; Buono (1999) quando uma pessoa quer ser um líder ele precisa se espelhar em alguém, ou seja, precisa ter um processo de influência, geralmente isso acontece quando há uma identificação de personalidade.

Outra questão de liderança é em relação à situação, para que uma pessoa seja líder ela precisa resolver bem os problemas que aparecerão junto com a sua equipe de maneira a não desapontá-los, muito pelo contrário, deverá fazer com que eles participem da situação, incentivando-os, mas, deixando bem claro quem é o líder, relata Bergamini (2002).

Concordando com os autores acima e, até exemplificando os quatro conceitos de liderança no decorrer dos anos, Chiavenato (1997, p. 558), conclui:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de uma ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Hunter (2006, p. 67) assim continua o que é ser um líder:

Líder é aquele que consegue cooperação da organização que dirige, sabendo respeitar a figura humana, procurando entender as pessoas, transmitindo aos seus colaboradores equilíbrio, alegria em trabalhar e cooperar além de produtividade máxima.

Cavalcanti (2005) finaliza dizendo que o bom líder não é aquele da voz mais alta, mas sim aquele que tem o ouvido mais apurado. O bom líder desperta talento nos seus liderados e não busca os seus objetivos pessoais.

Visto estas definições de liderança, nos parece ser possível sintetizar que líder é o indivíduo capaz de trabalhar participativamente, democraticamente em grupo na busca da resolução eficaz de problemas.

Para o entendimento mais coerente desse artigo, no próximo tópico serão estudados os tipos de liderança.

TIPOS DE LIDERANÇA

Um dos primeiros estudos sobre liderança foi coordenado por Lewis (*apud* ROBBINS, 1994) que destacou três tipos de liderança: autocrática, democrática e *laissez-faire* ou liberal. As diversas teorias da psicologia organizacional, normalmente definem a liderança em termos de estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta, o seu estilo de comportamento ao liderar. Santana (2006, p.17) afirma que a teoria de Robbins é a principal na explicação da liderança por meio de estilo de comportamento, sem se preocupar com as características de personalidade.

Assim, os três tipos de líderes e suas características são:

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
TOMADA DE DECISÃO	Apenas o líder decide e fixam diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.

DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu comportamento de trabalho.	Tanta a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.
PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	

Fonte: (CHIAVENATO, 2005, p. 187)

Quadro 2: Líderes e características da liderança

O quadro acima ilustra as características de cada líder na visão de Chiavenato (2005), no entanto outros autores as vêem de outras formas.

Para Moscovici (2003, p. 131):

A eficácia de um estilo de liderança, autocrático, depende de vários fatores situacionais, incluindo a natureza da tarefa, a estrutura de recompensas da organização, o clima na organização, as habilidades, personalidade e expectativas do líder e dos membros do grupo

Já para Cavalcanti (2005) o estilo autocrático está ligado ao líder centralizador, àquele que toma decisões e determina as tarefas e métodos do trabalho, onde não deixa muita participação para os seus liderados.

O líder democrático é descrito por Wagner III; Hollenbeck (1999) como aquele que trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões, possibilitando um bom relacionamento entre líder e sua equipe, proporcionando um processo de participação contínua. Concordando, Santana (2006) coloca que é o líder que envolve os seus subordinados nos processo decisórios, incentiva a participação do grupo, assim, é uma forma de treinar os seus subordinados, assim o retorno do grupo para o líder é em forma de credibilidade.

Robbins (1994) e Dubrin (2003) mostram o líder liberal como àquele que executa as suas funções somente quando solicitado. Não tem muita participação no grupo, deixa o grupo liderar por si só. Os liderados são vistos como um grupo participativo, pois, quando não há a atuação do líder eles precisam ser organizados e delimitar tarefas, para que encontrem soluções para os problemas apresentados.

Robbins (2002, p. 304) aborda que para ser um líder e seguir as suas características é necessário que haja uma sintonia de fatores “[...] para um indivíduo

apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos”. Assim, é necessário cautela na escolha dos tipos de liderança e, principalmente nos traços.

Existem dois estilos de liderança, conforme coloca Cavalcanti (2005), uma orientada para as pessoas e outra para a tarefa. (Ibidem) e Santana (2006) explicam que a primeira:

- ✓ Focaliza o próprio funcionário e enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe;
- ✓ Ouve e presta atenção;
- ✓ Apóia o funcionário.

Já a segunda:

- ✓ Focaliza o trabalho do funcionário e enfatizam cumprimento de prazos, padrões de qualidade e economia do custo;
- ✓ Tem necessidade de cumprir metas, superar a concorrência e o desempenho passado;
- ✓ Esclarece as responsabilidades individuais e distribui as tarefas e as pessoas.

Para exemplificar e concluir os perfis dos líderes das FIO, a seguir será mostrado como foi utilizado o método de realização da pesquisa e, como influencia nas decisões dos homens e das mulheres.

MATERIAL E MÉTODO

O método utilizado neste trabalho é o quantitativo descritivo. Por meio de aplicação de questionário com escala ordinal, 200 jovens do curso superior das diversas áreas (comércio, indústria, serviço, rural) das FIO que estavam empregados, escolheram dentro de um rol de dez características de grandes líderes, os três que achavam mais importante numerando-os em ordem de importância de 1 a 3. Esses alunos foram selecionados nas áreas em que estudam, preferencialmente os que trabalham, pois, os alunos desempregados não teriam como responder o questionários, pois, trata de tipos de líderes, o perfil que o aluno

se enquadra. Também a separação dos gêneros foi importante nas repostas, assim não teriam influência das partes, as mulheres não teriam com que se preocupar nas respostas e muito menos os homens, assim as respostas sairiam propicia ao que realmente eles pensam. Para facilitar a análise dos dados foi empregado peso para cada uma das posições de prioridade, sendo que a posição 1 recebeu peso 15, a 2 recebeu peso 10 e a 3 recebeu peso 5. A análise foi feita discutindo as informações levantadas à luz do referencial sistema-gráfico.

As características de um grande líder, mostradas no quadro 2, foram tiradas do trabalho de Candeloro (2009), e com elas foi construído o questionário da pesquisa. Cada uma das 10 características foi chamada de variáveis de 1 a 10 para possibilitar o tratamento estatístico em Excel.

V1	Grandes líderes se responsabilizam pelos erros e não culpam os outros
V2	Grandes líderes conseguem ficar neutros, não causam medo, não passam insegurança
V3	Grandes líderes não repassam seus problemas para os outros
V4	Grandes líderes têm muita paciência e compreensão, ouvem a opinião dos outros
V5	Grandes líderes não temem que funcionários bons, futuros líderes cresçam e ocupem seu lugar
V6	Grandes líderes reconhecem o que as pessoas sabem e dá liberdade a elas para decidir, criar e fazer
V7	Grandes líderes preferem incentivar e servir ao invés de mandar nos outros
V8	Grandes líderes aconselham seus funcionários sobre tudo e reconhecem o que eles fazem
V9	Grandes líderes reconhecem as personalidades das pessoas e têm habilidades necessárias para liderar, inspirar, treinar e dirigir
V10	Grandes líderes são verdadeiros e honestos e 100% envolvidos com coração, mente e alma.

Fonte: Candeloro (2009).

Quadro 3: Características de um grande líder

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para este trabalho foram entrevistados 200 estudantes das FIO, sendo 100 do gênero masculino e 100 do gênero feminino.

Na tabela 1, podemos ver que a maioria das participantes trabalham no comércio e serviço, perfazendo um total de 64%, áreas estas com fronteiras de atividades, tarefas muito próximas. Em segundo lugar a atividade rural com 21% e, por último a indústria com 15%.

ÁREA DE ATUAÇÃO	QTDADE ENTREVISTADOS	PORCENTAGEM %
COMÉRCIO	34	34
INDÚSTRIA	15	15
SERVIÇO	30	30
ATIVIDADE RURAL	21	21
TOTAL	100	100%

Tabela 1: Distribuição de freqüência das respostas do grupo do gênero feminino

Os dados das três variáveis mais votadas da tabela 2 (V2, V9, V10) nos mostram que o estilo de liderança escolhido poderia ser categorizado como do tipo democrático conforme classificação de Chiavenato (2005) mostrado no quadro 1. As características do grande líder escolhidas em primeiro em lugar, V9, com 580 pontos: Grandes líderes reconhecem as personalidades das pessoas e têm habilidades necessárias para liderar, inspirar, treinar e dirigir, nos mostram que as jovens preferem ser lideradas no trabalho por pessoas que as reconheçam como indivíduo, inspirando-as para o trabalho, ao invés de lhes impor o trabalho sem sequer ponderar se os liderados tem habilidade, condições ou não para o trabalho.

O líder teria que ter mecanismos para avaliar as habilidades de cada uma e, prepará-las para as tarefas. Inspirar e capacitar parecem ser a síntese da escolha de V9. É importante chamar a atenção para o fato de que V9 teve pontuação bem maior que a segunda colocada, V10. Ou seja: reconhecer habilidades, liderar, inspirar, treinar V9, se mostram mais importantes que os aspectos éticos da V10: verdade, honestidade!

As características escolhidas em segundo lugar, V10, com 380 pontos: Grandes líderes são verdadeiros e honestos e 100% envolvidos com coração, mente e alma, apontam para um líder com comportamento ético elevado, e participante do trabalho com um envolvimento de todo o seu ser, ou seja, de corpo e alma. Não é, portanto, apenas um líder que existe que deixa fazer tudo, mas sim que se compromete com o grupo.

E da última escolha, V2, com 370 pontos: Grandes líderes conseguem ficar neutros, não causam medo, não passam insegurança percebemos que as jovens querem votar pela segurança, bem ao estilo da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, mencionado no começo da evolução da liderança, que Stoner; Freeman

(1995) descreveram com passando por Chianenato (1997) e com o término do quadro de Crainer (2000).

A síntese das três escolhas parece ser a seguinte: o líder é aquele capaz de identificar, formar as pessoas para cada tipo de trabalho, é verdadeiro, ético e envolvido com todo o seu ser, de corpo e alma com seus liderados, e não transmitem insegurança.

PÚBLICO	PONTUAÇÃO ALCANÇADA PELAS VARIÁVEIS									
FEMININO	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
TOTAL	315	350	235	275	155	325	145	240	580	380

Tabela 2: Pontuação alcançada pelas variáveis

Na tabela 3 podemos ver que a maioria das respondentes trabalham no comércio e serviço, perfazendo um total de 63%, áreas estas com fronteiras de atividades, tarefas, muito próximas. Em segundo lugar está a indústria com 23% e, por último a atividade rural com 14%.

ÁREA DE ATUAÇÃO	QTDADE ENTREVISTADOS	PORCENTAGEM %
COMÉRCIO	36	36
INDÚSTRIA	23	23
SERVIÇO	27	27
ATIVIDADE RURAL	14	14
TOTAL	100	100%

Tabela 3: Distribuição de freqüência das respostas do grupo do gênero masculino

Da tabela 4 podemos ver que as três variáveis mais pontuadas foram: V2, V6 e V9. No caso da variável escolhida em primeiro lugar V9: Grandes líderes reconhecem as personalidades das pessoas e têm habilidades necessárias para liderar, inspirar, treinar e dirigir, não há diferença em relação a escolha das pessoas do gênero feminino. Nota-se também, como nas repostas do sexo feminino, um distanciamento entre a mais votada V9 e V10, esta última ligada aos aspectos do comportamento ético do líder. Mas no caso dos representantes do sexo masculino este afastamento é ainda. No caso dos homens V10 não esta sequer entre as três mais votadas, e tem uma pontuação menor que a metade do primeiro lugar. Isso

significa a reivindicação de liderança inspiradora para o trabalho, denotando pouca importância se é comprometida, verdadeira ou não.

Em segundo lugar vem V6: Grandes líderes reconhecem o que as pessoas sabem e dá liberdade a elas para decidir, criar e fazer. Os jovens valorizam a liberdade para a criatividade e o reconhecimento pelo que são, relata o líder liberal comentado por Robbins (1994) e Dubrin (2003).

Em terceiro lugar a V2: Grandes líderes conseguem ficar neutros, não causam medo, não passam insegurança, repetiu-se a escolha feminina, ou seja, a busca por segurança.

A síntese para as respostas do gênero masculino aponta para: valorizam de aspectos ligados ao reconhecimento das personalidades, feita por um líder inspirador, liberdade para decidir e criar, resguardado da insegurança.

PÚBLICO	PONTUAÇÃO ALCANÇADA PELAS VARIÁVEIS									
MASCULINO	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
TOTAL	265	370	240	320	205	330	175	290	575	230

Tabela 4: Pontuação alcançada pelas variáveis

CONCLUSÃO

Após a análise dos resultados, pode-se concluir que de um modo geral tanto para as pessoas do gênero feminino como para os do gênero masculino, o ponto mais importante está a liderança inspiradora, que saiba reconhecer diferenças e superá-las por meio de capacitação.

Nota-se, em seguida a valorização da segurança que o líder possa oferecer. Estranho parece a posição de pouco destaque, ou seja, bem abaixo do primeiro lugar, ocupada pelo aspecto ético do líder, como verdade e honestidade, inseridos na variável V10, notadamente no público do gênero masculino.

REFERÊNCIA

ARNOLD, William W.; PLAS, Jeane M. **Liderança orientada para pessoas**: o toque humano como fator de produtividade e lucro. São Paulo: Atlas, 1996. 228p.
 BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002. 185p.
 BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999. 305p.

- CANDELORO, Raul. **Características dos grandes líderes**. Disponível em: <[HTTP://www.administradores.com.br/artigos/as_10_caracteristicas_dos_grandeos_lideres/31676/](http://www.administradores.com.br/artigos/as_10_caracteristicas_dos_grandeos_lideres/31676/)> Acesso em: 01 set. 09.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia et al. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron, 1997. 257p.
- _____, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- _____, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 335p.
- CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da Administração**. São Paulo: Futura, 2000, 299p.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira, 2003. 471p.
- HEIFETZ, Ronald. **Liderança no século XXI**. In Revista HSM: Management, v. 3, n. 16, p. 59-66, 1999.
- HUNTER, James. **Como se tornar um líder servidor: os princípios da liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2003. 276p.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2002. 637p.
- ROBBINS, Harvey A. **Como Ouvir e Falar com Eficácia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- SANTANA, Eliane Ribeiro. **Motivação e Perfis de Liderança no Trabalho**. Universidade Cândido Mendes. Pós-Graduação "lato Sensu". Projeto A Voz do Mestre. Rio de Janeiro: 2006.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.
- WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999. 496p.