

LIDERANÇA: A arte de influenciar as pessoas

Ângela de Souza Brasil

Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – AEMS

Jean Carlos Baldonado

Discente do 4º ano do curso de Administração – FITL/AEMS

Juliana Almeida Santos

Discente do 4º ano do curso de Administração – FITL/AEMS

Tiago de Almeida Santos

Discente do 4º ano do curso de Administração – FITL/AEMS

RESUMO

O indivíduo pode nascer com os traços de liderança em sua personalidade ou desenvolver habilidades por meio de estudos. Sabe-se que cada indivíduo alinha-se a uma tendência de liderança e, diante disso, iremos ressaltar os seus diferentes estilos. O objetivo central deste artigo é explanar o poder da liderança, sua capacidade de influenciar as pessoas, trabalhando valores e motivações. Como é notável nas organizações, uma liderança eficaz é vista como um dos fatores primordiais para obter o sucesso. Foi utilizada pesquisa bibliográfica como fundamentação do artigo.

PALAVRAS-CHAVE: Estilos; Influência; Interação; Líder; Personalidade.

INTRODUÇÃO

O conceito de liderança antigamente era associado a uma característica nata do indivíduo, isto é, este nasceria com a habilidade de liderar, coagir, chefiar um grupo ou sociedade. Desta forma, tinha-se em mente que tal habilidade iria se transparecer com o decorrer do tempo, fomentado sobre sua personalidade.

Um líder tem o poder de entusiasmar a conduta de um ou mais subordinados, viabilizando o processo de comunicação, construindo um ambiente que propicia bom relacionamento interpessoal, agregando segurança para a equipe, além de involuntariamente servir como espelho. Todos estes fatores convergem uma organização bem estruturada com práticas e relações eficazes.

Liderança é um papel que os indivíduos desenvolvem quando são submetidas a estar à frente de um grupo, seja voluntária ou involuntariamente, isto é, sendo tal habilidade requerida ao cargo ou por expressão própria do indivíduo perante a equipe. Esta função se faz necessária em qualquer organização, não

importando a finalidade, seja para vendas, logística, compras, financeiro, controladoria, áreas operacionais, manutenibilidade, dentre outras tantas áreas existentes no mercado de trabalho.

Nos dias de hoje se vê muitas organizações de médio a grande porte se preocupando com a capacitação de seus líderes, elaborando vários planos estratégicos de trabalho de acordo com as premissas organizacionais. Isso faz com que elas se sintam motivadas a estar sempre melhorando suas técnicas, buscando inovações, mensurando suas metas, tornando as alcançáveis e sustentáveis. Este plano tem o objetivo também de identificar os estilos de liderança, analisando as diferentes personalidades existentes e compreender como é ser um líder.

Liderança em sua essência nada mais é que qualidade e atitudes, na qual uma pessoa se desponta dentre ou outros ao seu redor, sua identificação se torna fácil com estas simples características.

A liderança compõe um dos assuntos mais pesquisados das últimas décadas; para que sua análise seja feita com efetividade, antes de tudo, é preciso que a sua metodologia seja entendida, o que está diretamente ligado a compreensão da sinergia entre líderes e seguidores. O objetivo é o desenvolvimento de habilidades que capacitem as pessoas a um maior grau de compreensão para com suas atividades, as tornem mais eficazes e as motivem perante seus líderes e seus correspondentes, isto é, nutrindo a codependência entre líderes e liderados dentro das diversas categorias de funções que existem no mercado atual.

O processo de liderar não está associado à idéia de forçar seus liderados a executarem uma atividade e sim fazer com que sua equipe alcance os objetivos comuns. Para uma parcela de especialistas este processo de liderança, existe dois tipos de liderados: os fiéis e os mercenários, respectivamente, seguem o líder por razões de caráter moral, e os que atuam por motivo de interesse e razão própria.

O mercado de trabalho cada vez mais se trava em concorrência, e diante disso, para conseguir se sobressair em meio a essa concorrência é preciso que o profissional desenvolva conhecimentos e habilidades diferenciadas, para tornar-se competitivo no mercado.

Este trabalho tem como objetivo conceituar através de pesquisa bibliográfica os meios para se criar oportunidade de liderança.

1 LIDERANÇA

A liderança constitui um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas, seu entendimento é muito abrangente e muito complexo, uma vez que envolve variáveis e diretrizes distintas. A partir da convergência dos diversos conceitos a teoria da liderança se torna mais compreensiva.

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações (MAXIMIANO, 2009, p. 252).

“Liderança é um processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas” (HOUSE; PODSKOFF, 1994, p. 46 *apud* SILVA; SIMÕES; JANESCH, 2010, p. 03).

Liderança é a influência interpessoal exercida em sua situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais (CHIAVENATO, 2004, p.122).

“Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos”. (MAXIMIANO, 2009, p.252).

1.1 A liderança vista como processo social

McGregor (1960) *apud* Maximiano (2009) trabalha sob uma definição de maior complexidade do conceito de liderança, associando não só competência do líder, como ainda, outras três variáveis imprescindíveis: os liderados, a tarefa e a conjuntura social.

Desta forma, a liderança deixa de ser vista como um atributo individual e toma a forma de um processo social complexo, onde as quatro variáveis interagem na relação entre o líder e os liderados, como podemos observar na figura 1.



Figura 1 - Os quatro componentes do complexo processo social da liderança
Fonte: MAXIMIANO (2009, p. 252).

1.1.1 Tarefa ou missão proposta pelo líder

Este é o componente da equação que transforma a simples influência do indivíduo sobre um grupo naquilo que denominamos liderança, é o fator que os conecta e os faz trabalhar em prol de uma única causa.

Conforme descrito por Safire (1990) *apud* Maximiano (2009) a missão deve, antes de tudo, estar em sintonia com a motivação dos liderados, isto é, focalizada.

A partir do princípio proposto por Safire (1990) *apud* Maximiano (2009) passam a serem identificados dois tipos de missão que seguem a mesma divisão proposta por Petracca (1992): a linha moral, associada aos seguidores fiéis, cujo embasamento é a proposição de desafio ao grupo com apelo aos valores e comprometimento destes e cuja recompensa esta associada à psicologia intrínseca dos indivíduos, e a linha calculista cuja base é a proposição de uma recompensa aos liderados seja esta de caráter psicológico ou material.

A concepção de liderança está sempre associada a um indivíduo a frente de um grupo, sociedade ou organização. Independentemente da conjuntura o indivíduo denominado como líder possuem, seja congenitamente ou por desenvolvimento, habilidades, personalidades e características que o capacitam a estar a frente de uma equipe a guiá-la para uma meta ou missão. Contudo, não se faz verídico dizer que um indivíduo que possua uma personalidade de liderança tornar-se um líder.

A respeito de ser dificultoso constituir uma pré concepção da personalidade integral de uma líder é possível relatar-se algumas características generalistas como: autoconfiança, vontade de liderar e iniciativa nas relações pessoais.

Como já fora definido por McClelland (1961) *apud* Maximiano (2009), ainda se é possível enfatizar a necessidade de poder por parte do indivíduo, isto é, a busca pela ocupação e exercício de cargos do poder.

A pessoa que busca a satisfação dessa necessidade realiza ações específicas para alcançar posições nas quais para influenciar o comportamento alheia: conseguir adeptos candidatar-se a algum cargo eletivo, fazer propostas a um grupo, aproximar-se da estrutura existente de poder ou matricular-se em uma escola de liderança, como uma academia militar (MAXIMIANO, 2009, p.255).

Ainda segundo McClelland (1961) *apud* Maximiano (2009), essa busca pelo poder bifurca-se em dois estilos. Conforme destacado na Figura 2.

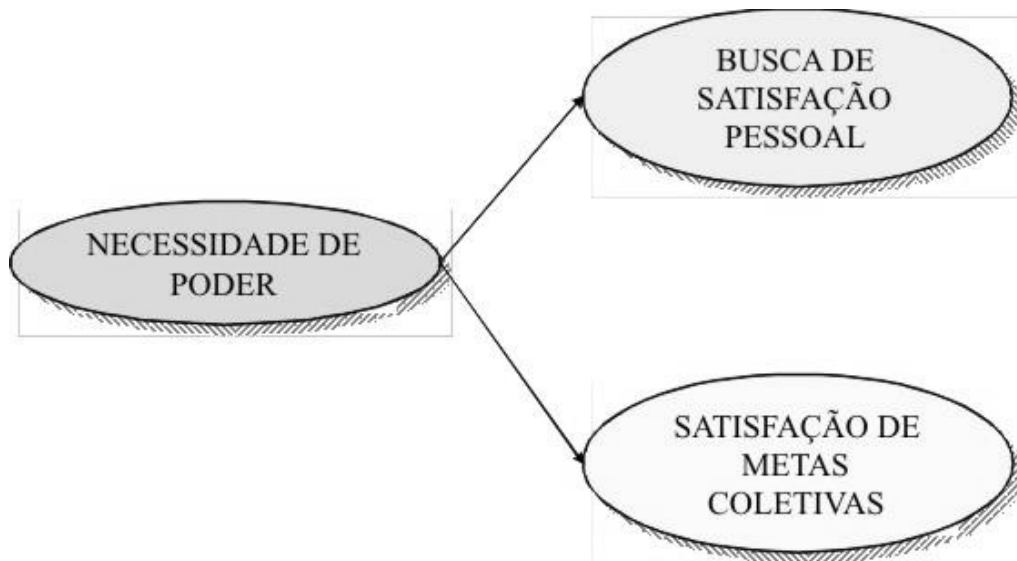


Figura 2 - A necessidade de poder: o poder pessoal e o poder institucional
Fonte: MAXIMIANO (2009, p. 255)

A primeira linha o indivíduo busca influenciar o comportamento seja por lealdade ou a força, desta forma, obtém sua própria satisfação pessoal.

Na segunda linha, o indivíduo volta-se para a mobilização de todos com o intuito de atingir a missão proposta obtendo assim a satisfação de metas coletivas.

Outra linha de raciocínio proposta por Mintzberg (1973) é caracterizar a liderança não como uma característica congênita e sim, como um complexo de competências que podem ser adquiridas e desenvolvidas com o passar do tempo. O

melhor exemplo para esta teoria é a habilidade de comunicação, imprescindível para o processo de liderança e que pode ser desenvolvida ou aprimorada a partir de treinamento e da prática contínua.

1.2 Conjuntura

Acerca do tema pesquisado e conforme definido pelo site Wikidicionário (2013, s.p) “a etimologia da palavra conjuntura é oriunda do latim medieval *conjuntúra* (concorrência ou afluência de determinados acontecimentos para um mesmo ponto ou uma mesma situação)”.

Desta forma, a conjuntura do processo social de liderança está intimamente ligada aos fatores políticos, sociais, temporais, culturais, econômicos e ambientais.

Para se compreender melhor a definição de conjuntura podemos nos ater as exemplificações fornecidas por Maximiano (2009) nos quais situações opostas são apresentadas.

Ser líder em uma organização militar, em que a hierarquia é estritamente seguida é muito diferente de ser líder em um grupo de estudos na escola. O papel dos líderes no limiar do Terceiro Milênio é muito diferente do papel dos líderes no início da Revolução Industrial (MAXIMIANO, 2009, p.256).

O líder que recorre ao apelo moralístico e faz uso de desafios para fomentar sua relação com os liderados é denominado de transformador ou carismático, já aquele que se estrutura sob uma linha calculista cujos seguidores são definidos por mercenários, e que proporciona recompensas a estes a fim de obter respeito e obediência é denominado por transacional.

1.3 Estilos de liderança

Nos primeiros estudos simplistas sobre o assunto, foram observados três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal. Os líderes influenciam os indivíduos conforme o seu poder de convencimento; este pode ser obtido através do cargo que ocupa, pelo seu carisma ou de seu conhecimento.

O líder autocrático é visto como chefe. Sua liderança é totalmente autoritária, não havendo nenhuma participação dos colaboradores nas decisões; na verdade o

único exemplo a ser citado é a execução das tarefas. O líder define o que deverá ser feito e qual o caminho a ser seguido. Normalmente as políticas e normas da empresa são definidas por ele, já que o seu cargo lhe oferece esse total poder.

A liderança autocrática baseia-se na força direta ou em alguma forma de coação, sendo o medo o principal componente que mantém o controle dos liderados. O seu mecanismo é baseado no desejo que possuem algumas pessoas bem dotadas de inteligência e outras qualidades de galgar a posição de homem forte, de chefe, de herói e até de príncipe (FARIA, 1991, p.97).

Já o líder democrático é capaz de representar um grupo através de uma opção livre, associando suas próprias decisões com as de seus colaboradores. Não acredita ser o dono da verdade, visa sempre às relações interpessoais.

Os problemas são discutidos em grupo, o líder incentiva a participação dos indivíduos nas decisões e acredita que eles são inteligentes o suficiente para decidirem qual o melhor caminho a seguir, isto acaba gerando um comprometimento e melhor interação entre o grupo.

A autoridade é essencialmente consentida na liderança democrática, o que vale a dizer que o poder do líder é sempre indireto, resulta do grau de apoio que recebe dos companheiros, isto é, a sua missão é unir e estimular, não precisando dispor de qualquer força coercitiva, pois foi escolhido como sendo o que tem mais condições para conduzir com êxito (FARIA, 1991, p.99).

Por último, o líder liberal encarrega as decisões ao grupo e deixa-os a vontade, sem qualquer controle da situação. É característico de líderes que se ausentam muito do ambiente de trabalho, normalmente há pouco respeito pelo líder, os colaboradores são individualistas e agressivos. As tarefas são mal executadas e feitas ao acaso.

Quando deixamos de lado a fundamentação teórica, podemos observar que normalmente o líder não possui apenas um modo de liderança. O mistura de diferentes estilos pode ser extremamente benéfica para a tomada de decisão.

O quadro 1 apresenta um resumo dos três principais estilos de liderança

Quadro 1 - Os diferentes estilos de liderança tem relação direta com a personalidade do líder

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar as decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que são estimulados e orientados pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem aplicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivo e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limitado aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 213)

Buscando domínio do tema pode-se discernir outros tipos de liderança, dentre eles: carismática, populista, paternalista e o situacional.

A liderança carismática fundamenta-se na atuação de um líder com uma personalidade marcante, capaz de levar o grupo a supor que ele tem poderes excepcionais, muitas vezes inexplicáveis, todavia aparentes na forma pela qual fala ou age, induzindo os seus seguidores a terem uma confiança ilógica na sua capacidade de enfrentar e resolver os problemas. Alguns se dizem representantes dos deuses e outros tentam convencer de que possuem poderes sobrenaturais, conseguindo impressionar os incautos (FARIA, 1991, p.98).

Em outras palavras, o líder carismático tem uma imaginação fértil, portanto, é considerado uma farsa. Muitas vezes ele próprio acredita que tem poderes sobrenaturais de convencer os indivíduos. O carisma é uma forte característica deste estilo, faz com que as pessoas o admirem e queiram segui-lo. Adolf Hitler era um líder carismático, ele não permitia que os liderados examinassem suas ações e comportamentos, nem analisar se mereciam ser seguidos, apenas desenvolvia ideias místicas que contaminava o grupo.

O líder populista leva os seus liderados a lutar por objetivos que muitas vezes são inalcançáveis, ele promete o que não pode cumprir. Essa liderança é baseada no nepotismo, onde o líder nomeia parente ou pessoas que possuam a mesma linha de raciocínio que ele para ocupar cargos, e impedem investidas negativas contra seus ideais.

A liderança paternalista baseia-se no saudosismo e no condicionamento que as pessoas possuem de que foi bom o período da juventude, enquanto receberam proteção e apoio da família, especialmente do pai, sensação que raramente desaparece na pessoa adulta, pois, mesmo amadurecida, ela continuara sempre procurando encontrar alguém que a ajude na solução dos seus problemas (FARIA, 1991, p.98).

A principal característica do líder paternalista é que oferece proteção contra a adversidade e até contra os possíveis inimigos, assim proporcionando a segurança que toda pessoa deseja. Os liderados almejam crescer enquanto são disciplinados e submissos a vontade do seu chefe.

Por último tem a liderança situacional, esta depende de novos problemas para resolver a situação. Normalmente é atípica a tudo que já aconteceu anteriormente, então se procura um líder que possa atender as exigências para solucionar os problemas.

1.4 A liderança vista como um processo de dependência entre os organismos

A liderança deve ser compreendida e analisada a partir de uma ótica de mútua dependência entre líderes e liderados, afinal funciona como uma associação mutualista. Para que o líder atinja seus objetivos se faz necessário que os liderados trabalhem em sinergia com as metas propostas bem como o contrário se faz verdade.

A liderança só passa a ser configurada como uma via de duas mãos a partir do momento que os indivíduos considerados como subordinados se tornam liderados seja por passarem a seguir o líder ou simplesmente por aceitar.

A identificação com a predisposição de caráter de líder é o que motiva os liderados a segui-lo, admira-lo e o tomar como espelho, fatores como identidade de interesses, valores, aspirações, necessidades, proposições e até mesmo o histórico do líder são vistos como alicerce para tal vínculo.

1.5 O papel do líder como motivador

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p.25).

Desta forma, é de primordial importância que o líder seja visto como um espelho para os liderados, afinal o processo só se torna eficaz quanto à sociedade mutualística funciona de forma adequada. O fator que impulsiona tal sociedade é a motivação, cuja definição fornecida por Chiavenato (1989) é a de um aspecto cognitivo do indivíduo, seus valores, pensamentos, percepções, necessidades, a noção de si mesmo e do meio em que vivem.

Um líder motiva, sim deve motivar [...] É obrigação do líder, fazer aflorar em seu colaborador os motivos que ele tem para agir, que estão lá dentro dele, mas adormecidos. E isto não é no geral, é no particular, é um a um. Pessoas não são iguais, têm motivos diferentes. [...] Manter um empregado motivado é uma missão diária, do empresário ou do líder e o resultado de vários fatores. Manter o empregado motivado, vestindo a camisa da empresa requer conhecimentos de liderança do empresário (ou do líder), dar o exemplo – fazer o que fala, ser educado, gentil, cortês, cordial, empático sem ser piegas ou falso (CARVALHO, 2014, s.p).

Liderança não é para qualquer um, pois exige, entre outras coisas, uma enorme integridade pessoal. Integridade tem custo. Um custo que, é muitas vezes insuportável para pessoas comuns. “É por isso que chefes são comuns, líderes são raros. É por isso que existem muitas empresas de sucesso, mas pouca gente feliz lá dentro” (NOBREGA, 2006, p. 18).

1.5.1 Motivação dos liderados

Segundo Petracca (1992), a relação entre líder e liderados deve ser vista como uma influência recíproca, uma vez que para que a liderança seja executada se faz necessária a existência de ambos os lados.

Pela Teoria de Maslow, obtém se a seguinte definição:

A motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, e que seja decorrente de coisa externa ou

proveos dizeres anteriorniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá ideia de um ciclo motivacional (CHIAVENATO, 1999, p. 99).

Maximiano (2009, p. 253) complementa escrevendo que:

Líderes são os que, em um grupo, ocupam uma posição de poder, e que têm condição de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência na com as expectativas do grupo.

Segundo a linha proposta por Petracca (1992), podem ser identificados dois tipos de liderados: aqueles que denominados de fiéis, cuja motivação está associada a um princípio moral e, ainda, aqueles denominados de mercenários cuja motivação é associada ao interesse.

1.5.2 O caráter motivacional pela hierarquia de Maslow

Descrito por Maxiamiano (2009), a teoria de Maslow apresenta em sua essência uma categorização das necessidades humanas, em ordem de crescente importância. Desta forma ela define a ordenação dos fatores como a agente intrínseco da motivação dos indivíduos.

De acordo com a teoria de Maslow:

- As necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada neste nível de motivação.
- Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.
- As pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientam-se para a auto realização.
- Uma necessidade pode predominar sobre as demais, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade. Por exemplo, a necessidade de autoconfirmação é predominante na juventude (MAXIMIANO, 2009, p. 235).

A figura 3 apresentada fornece a estruturação da teoria de Maslow e exemplifica cada uma das categorizações.

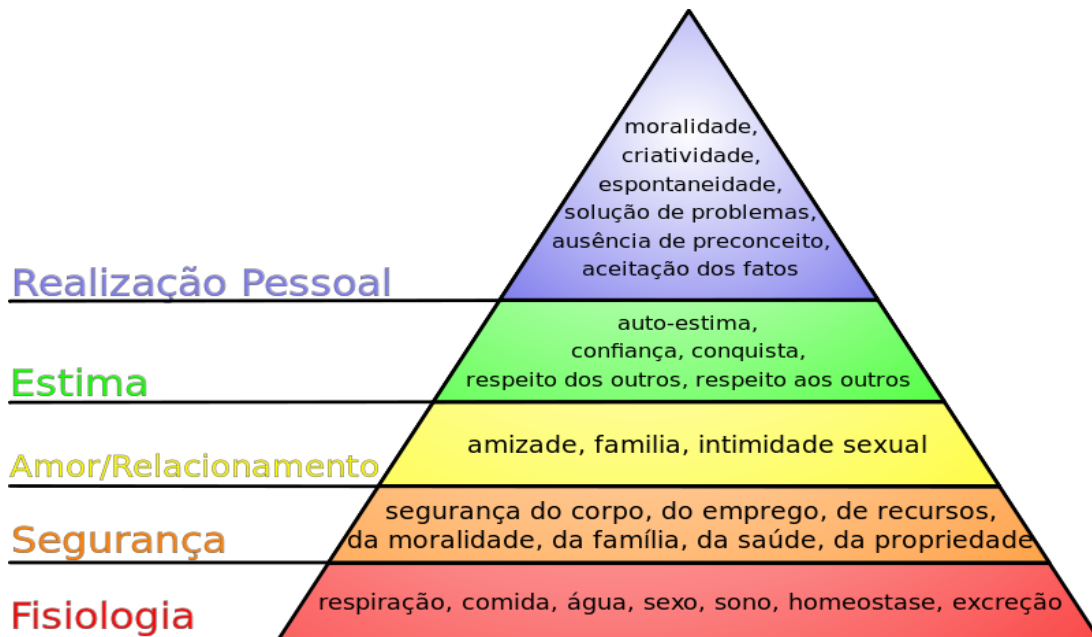


Figura 3 - Diagrama da hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: WIKIPÉDIA (2012, s.p)

Ao associar a teoria estudada com o ambiente de trabalho ao qual o indivíduo está sujeito pode se deduzir que este pode satisfazer grande parte das necessidades apresentadas na pirâmide, sejam de sobrevivência ou de auto realização. Por conseguinte, o ambiente de trabalho ao qual o indivíduo em questão é sujeito, sua ocupação dentro da organização, o próprio clima organizacional, a competência e a amabilidade do líder a frente da organização influenciam diretamente na hierarquia das necessidades o que acarreta em um indivíduo e um ambiente de maior motivação.

A figura 4 apresenta a Pirâmide de Maslow e os fatores que são diretamente determinados e influenciados pela ocupação do indivíduo.



Figura 4 - A pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações
Fonte: CHIAVENATO (2004) *apud* DUARTE (2012, s.p).

2 METODOLOGIA

O presente trabalho foi focado em liderança, uma arte de influenciar as pessoas, abrangendo sua importância e como realmente acontece, tendo caráter bibliográfico.

Com base na definição de Vergara (2005), leva-se em consideração a pesquisa quanto aos fins e aos meios: aos fins, trata-se de uma pesquisa explicativa, pois, pretende esclarecer a ocorrência de um fenômeno.

“A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribui de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno” (VERGARA, 2005, p.47).

Aos meios, a pesquisa é documental, pois, utiliza literaturas conhecidas.

“A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2005, p. 48).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do trabalho foram explanados vários pontos como definições de liderança na visão de alguns autores renomados, a liderança vista como processo social demonstrando os quatro pontos que à influencia, tendo o fator motivacional em destaque, os estilos de liderança sendo apresentadas suas diferentes formas na integra. Visto também que a liderança é extremamente importante para as organizações, que é vista como um processo de dependência entre os organismos e finalizando com o papel do líder como fator motivacional e o estudo tão conhecido do ambiente de trabalho, teoria de Maslow.

As organizações buscam selecionar de forma bastante criteriosa os profissionais que contribuíram para o desenvolvimento das pessoas, assim estes devem possuir qualidades extremas, ter diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes, podendo assim ser reconhecido por suas habilidades e motivação dentro de qualquer organização.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Z. **Como manter o empregado motivado? O líder que faz a diferença.** 2014. <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=398&acao=exibir>. Acesso em: 23 mai. 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa:** pessoas, organizações, sistemas. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração nos novos tempos.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DUARTE, L. **Administrar bem, lucrar sempre. Direção:** a terceira função da administração. Ideagri, 2012. Disponível em: <<http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=458>>. Acesso em: 23 set. 2014.

FARIA, A. N. **Chefia e liderança.** 2. ed. Rio de Janeiro. EDC-Ed. Didática e Científica, 1991.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 7. ed., revista e ampliada. – 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

NÓBREGA, C. **Empresas de sucesso, pessoas infelizes?** Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2006.

PETRACCA, O. M. Liderança. *In*: BOBBIO, N. *et al.* **Dicionário de política**. Brasília: Editora Universal de Brasília, 1992.

SILVA, E. R.; SIMÕES, E. R.; JANESCH, Z. M. **A importância da liderança na atualidade**. XVIII Simpósio de Iniciação Científica. Centro Universitário Filadélfia-UNIFIL, 2010. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/6/320_315_publipg.pdf>. Acesso em: 23 set. 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WIKIDICIONÁRIO. **Conjuntura**. 2013. Disponível em: <<http://pt.wiktionary.org/wiki/conjuntura>>. Acesso em: 08 jun. 2014.

WIKIPÉDIA. **Hierarquia das necessidades de Maslow**. 2012. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow>. Acesso em: 01 jun. 2014.