

# **LIDERANÇA: UMA REFLEXÃO TEÓRICA SOBRE CONCEITOS E SUAS DIFERENTES ABORDAGENS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS**

MALINOWSKI, Sandro Antonio.  
Faculdade CNEC Campo Largo  
Área Temática: Relações do Trabalho

## **RESUMO**

O tema da liderança vem sendo estudado ao longo dos tempos por conta dos impactos que a liderança tem na sociedade e também nas organizações tanto públicas quanto privadas. O artigo em questão tem como objetivos apresentar definições sobre a temática liderança bem como as diferenças entre líderes e chefes. Neste artigo foram descritos os conceitos sobre os tipos de liderança apontados na literatura dentre eles a liderança autocrática, a transacional e a transformacional bem como a contextualização da liderança nas organizações privadas e as dificuldades que os gestores públicos tem em promover a liderança por conta das questões burocráticas e legais deste segmento. A metodologia utilizada para a pesquisa foi a pesquisa bibliográfica com a utilização de dados secundários. Foram pesquisados em livros e artigos os principais fundamentos sobre a liderança. Como conclusão o artigo apresentou de modo geral informações que servem de base para administradores de empresas e gestores do setor público aspectos relevantes para a formação das lideranças nas instituições.

**Palavras-chave:** Liderança. Organização. Tipos de líder.

## **INTRODUÇÃO**

Organizações tem importante papel na sociedade, pois estas contratam mão de obra das famílias que, por sua vez, vão gastar os recursos financeiros recebidos em outras organizações mantendo equilíbrio no sistema econômico. Neste processo as empresas contam com as pessoas para obter sucesso, que ocorre quando há uma liderança interna afinada com os discursos da organização em torno de objetivos e metas a serem alcançadas. Portanto a liderança tem papel de destaque nas empresas que desejam obter vantagens de lucro nos mercados em que estão inseridas.

O tema liderança foi escolhido para o artigo devido à importância da formação de líderes nas organizações, não se trata apenas de formar pessoas para obter melhores resultados, também se trata de formar pessoas melhores que se envolvam

com a comunidade em que estão inseridas e ajudem a melhorar a vida destas comunidades.

Como justificativa social destaca-se a importância da educação continuada por parte das empresas quando se trata de formar cidadãos para exercer atividades distintas tanto na organização quanto fora dela. Empresas e instituições públicas devem adotar modelos de gestão que fomentem a liderança porque os líderes servem como facilitadores entre os desejos da alta administração e as pessoas que efetivamente vão desenvolver as atividades geradoras de lucros.

Enfim, enquanto justificativa acadêmica, estudar a temática da liderança significa desenvolver empresas e pessoas melhores porque líderes influenciam pessoas a realizarem atividades, tarefas e trabalhos com seu carisma e sua seriedade. Logo a liderança é tão importante quanto uma chefia nas organizações.

Diante do exposto o objetivo geral do trabalho é apresentar definições e tipos de liderança nas organizações.

Como objetivos específicos o estudo irá (a) descrever conceitos de liderança; (b) apresentar os tipos de liderança e (c) contextualizar a liderança nas organizações públicas.

Enquanto delineamento metodológico o presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica, de caráter descritivo que se utilizou de dados secundários. Uma pesquisa bibliográfica é aquela em se procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Por caráter descritivo entende-se que os dados pesquisados são estudados, porém não manipulados pelo pesquisador, tratando-se de fatos que podem ser observados, analisados, registrados, interpretados e classificados sem haver intervenção do pesquisador. Dados secundários são definidos como aqueles que já foram publicados em algum outro estudo, podendo ser em artigos, revistas, teses ou dissertações. (CERVO E BERVIAN, 2007).

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente referencial foi elaborado com a finalidade de atender aos objetivos propostos, o primeiro objetivo do artigo é apresentar conceitos de liderança, tema que tem uma estreita relação com a vida profissional de administradores devido ao papel que os líderes desempenham nas empresas em que atuam, pesquisadores como Stoner e Freeman (1995) já afirmavam que liderar é dirigir e incentivar pessoas para que desempenhem suas atividades de forma eficiente nas organizações.

Uma organização necessita de uma equipe para administração e Maximiano (2008) afirma que: “administrar é um processo de tomar decisões e realizar as ações de acordo com o planejado, fato que nos remete ao conceito de organização e torna a administração de empresas uma ciência complexa com papel decisivo para a sociedade.”

Como forma de inserir o leitor no contexto a que se refere este artigo serão descritos conceitos teóricos sobre a temática liderança, antes, porém, descreve-se uma definição de organização que segundo Robbins (2009) “é um grupo de pessoas organizadas em torno de um objetivo e este é constantemente revisado para manter o negócio em funcionamento. ”

Processos de decisão são coordenados por gerentes que, por sua vez, delegam tarefas aos chefes que as distribuem aos executores conforme Maximiano (2008). Executores são um grupo de pessoas organizadas em setores sob o comando de uma chefia outorgada pelo organograma do negócio. Ainda para o autor a administração é uma ciência que depende muito das habilidades e experiências dos gestores no sentido de trabalhar com as pessoas, pois segundo Chiavenato (1999) “em um cenário de competição entre empresas por melhores fatias de mercado há um fator imperativo para o alcance deste sucesso: são as pessoas; elas interagem em nome das empresas negociando, comprando e vendendo bens e serviços. ”

Diante do exposto, Certo (2003) afirma que: “o papel dos gerentes nas organizações é liderar as empresas para o alcance de metas por meio de uma combinação ótima entre recursos, instalações e pessoas. Por fim, o autor define a administração como sendo uma série de atividades relacionadas para chegar a objetivos pré-determinados por algumas pessoas para que outras pessoas executem atividades como planejar, executar e monitorar e corrigir os rumos quando necessário. ”

O papel da liderança nas empresas é tão significativo que Bowdicht e Buono (1992) alegam que: “os primeiros esforços feitos pelos pesquisadores e psicólogos para compreender a liderança foi a tentativa de identificar os traços pessoais, físicos e mentais destas pessoas para buscar a repetição destes padrões em outras pessoas. ” Os mesmos autores mais tarde, no ano de 2002, afirmaram que líderes já nascem com as habilidades de liderança que lhes são próprias e são despertadas durante a vida profissional e pessoal, lógica que estava em concordância com os estudos anteriores.

Segundo Certo (2003) “os estudos buscavam estes traços em pessoas de sucesso por meio da comparação em fatores como inteligência e capacidade verbal, maturidade emocional e estabilidade, persistência e adaptabilidade rápida a vários

grupos. No entanto os pesquisadores concluíram que estas análises são inconsistentes para traçar o perfil da liderança.”

Outro conflito sobre a questão da liderança foi apontado por Heifetz quando afirma que a liderança é confundida com autoridade.

Frequentemente, liderança e autoridade são dois conceitos conflitantes. Muitas pessoas em cargos de autoridade não sabem exercer a liderança. Outras exercem-na sem autoridade, simplesmente pelo fato de identificarem um problema em determinado setor e terem condições de mobilizar as pessoas para solucioná-lo. (HEIFETZ, 1999, p.62)

Liderança e autoridade são conceitos diferentes, nem sempre um gestor reúne as características de liderança necessárias para atender aos seus funcionários nas questões que não dependem exclusivamente de ordens. Um gestor pode ser um líder e um líder não necessariamente deve ser um gestor. Com a finalidade de tornar transparente estas diferenças foram apontado no quadro 1 as principais diferenças entre líderes e gestores segundo a visão de Rego e Cunha (2007).

<b>Líderes</b>	<b>Gestores</b>
Interessam-se pelo futuro	Interessam-se pelo presente
Respiram a mudança	Preferem a estabilidade
Pensam no longo prazo	Atuam no curto prazo
São cativados por uma visão	Preocupados com regras e regulamentos preferem a execução
Tratam do por que	Tratam do como
Sabem como dar poder os subordinados	Propendem para o controle
Sabem como simplificar	Apreciam a complexidade
Confiam na intuição	Prezam a lógica
Tem uma perspectiva social	Preocupam-se com a organização

Quadro 1 – As diferentes funções de líderes e gestores  
 Fonte: Rego e Cunha (2007) p.176

Robbins (2005) e Bowdicht e Buono (2002), descrevem a liderança como a capacidade de influenciar pessoas para realizar alguma atividade, no caso das

empresas esta atividade é a busca do atingimento de metas. Tomando-se como base os segmentos empresariais percebe-se quão relevante é o papel do líder em uma organização, ele é a ligação entre os desejos da organização e as pessoas que irão realizar todas as atividades para o alcance do que foi planejado.

Para Hunter (2004) “a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a trabalharem entusiasmadas visando atingir objetivos específicos para o bem comum”, conceito reforçado por Cohen e Fink (2003) quando asseguram que “o principal elemento da liderança é a influencia e que esta influencia pode ser mútua” e, Penteado (1969 p. 1) complementa que ser um líder é ser uma “[...] pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento” . O fato da liderança poder ser mutuamente exercida coloca líderes e liderados em um cenário de discussão constante com a finalidade de encontrar os melhores caminhos para a obtenção dos resultados desejados.

Robbins (2013) reforça os conceitos apresentados quando escreve que “as organizações precisam de líderes para atingir os objetivos propostos. Esta liderança pode ser formal ou informal tendo em vista que nem todos os gerentes são líderes apenas porque a organização lhes outorgou poderes por meio de um cargo. Uma liderança pode despontar na organização em um funcionário do setor operacional ou administrativo que não possuem cargos de chefia. Contudo os gestores devem estar atentos à estas situações tomando para si a tarefa de desenvolver estes líderes. A discussão vai ainda mais longe quando o autor afirma que as organizações dependem de líderes fortes para alcançarem metas. Por outro lado também precisam dos gerentes porque estes elaboram o detalhamento dos planos e atividades a serem desenvolvidas que posteriormente serão discutidas e repassadas às lideranças internas com a finalidade de facilitar a organização das atividades. Quando não há lideranças desenvolvidas este processo de distribuição de metas torna-se trabalhoso pois é necessário entrar em contato com todos os canais de produção.”

Em consulta à Maximiano (2000) encontrou-se a definição de que a liderança é a atividade de exercer influencia sobre as pessoas sem utilizar de coerção para o alcance de objetivos e metas. O autor ainda reforça que o homem que conduz seus colaboradores para realizar uma tarefa com sucesso pode ser chamado de líder. O homem que consegue este fato dia após dia, ano após ano realmente tem o dom da liderança.

Ainda como definição de liderança apresenta-se a definição de McGregor apud Maximiano (2000) quando afirma que a liderança é uma composição de variáveis, sendo estas: a) as características dos líderes; b) as necessidades dos

liderados; c) as características da organização e d) as condições sociais e políticas do momento.

A liderança é exercida no interior de um grupo quando uma pessoa exerce poder e encontra a legitimação deste poder na correspondência com as expectativas do grupo.

Para Chiavenato (2006, p.18) "A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração".

Ainda da pesquisa feita em Chiavenato (2006) apresenta-se a liderança em quatro óticas diferentes, sendo:

- a) Liderança como influencia interpessoal: ela ocorre por meio da influencia de forças psicológicas que nada tem a ver com os traços de personalidade do líder. Uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra envolvendo conceitos como poder legítimo e autoridade. Poder legítimo é aquele que decorre da hierarquia da empresa;
- b) Liderança como processo de redução de incertezas de um grupo: ela ocorre no momento em que um grupo acredita que determinada pessoa reúne características para ajudar a diminuir dificuldades e incertezas internas e externas. Nestes casos o grupo tende a escolher a pessoa que possa oferecer maior apoio ou tenha conhecimento sobre a situação em que estão envolvidos.
- c) Liderança como uma relação funcional entre líder e liderados: ela ocorre conforme as regras determinadas pela organização sobre quem é o comandante e quem são os comandados, nesta forma de liderança há três regras: (a) a vida de uma pessoa é vista como uma luta contínua para reduzir ansiedades e tensões; (b) a redução das tensões é resolvida, na maioria dos casos, quando as pessoas encontram outras pessoas para se relacionarem e (c) para as pessoas o fato de relacionarem com outras pessoas é um processo ativo que gera a redução das ansiedades e significa a aceitação pelo grupo;
- d) Liderança como um processo em função do líder: ela depende das variáveis: líder, subordinados e situação. A liderança existe em razão das dificuldades dos subordinados em alguma determinada situação. É uma abordagem situacional.

O autor Vries (1997) afirmou que a liderança representa o ato de proporcionar às pessoas uma experiência excitante enquanto realizam as suas tarefas porque

experiências excitantes são aceitas pelo grupo com maior gosto do que apenas tarefas lançadas com determinados prazos a serem cumpridos.

Sendo o líder uma pessoa que vai à frente para mostrar o caminho também este precisa necessariamente ter a capacidade de influenciar as pessoas, conforme escrito por Gheringer:

Liderança nada mais é que a capacidade de influenciar um grupo. Um líder tem ambição, energia, vontade de liderar, autoconfiança e conhecimento. Coisa que a maioria das pessoas acha que tem e têm mesmo... Enquanto a maioria fica pensando no que precisa aprender para se tornar um líder, uns poucos saem liderando. Na prática, o líder é o que aproveita antes a oportunidade de ser líder. (GEHRINGER, 2008, p. 54-56)

Com esta afirmativa do autor fica evidente que para liderar é preciso desenvolver a habilidade de influenciar pessoas aproveitando as oportunidades que surgem ao longo do caminho.

Outra consideração importante sobre líderes foi feita por Carlzon (2005) quando afirmou que um líder não é escolhido porque sabe tomar uma decisão, pelo contrário, ele tem a capacidade de reunir pessoas que possuem o conhecimento necessário à realização da tarefa.

O segundo objetivo deste artigo é apresentar tipos de liderança e tipos de líderes. Para Maximiano (2000) há três tipos de liderança: a) a que arrasta multidões com a finalidade de exercer alguma pressão em decorrência de um conjunto de fatos; b) a que interpreta os anseios das multidões e as transforma em ideais claros e c) liderança que representa as multidões em seus anseios.

Chiavenato (1999) apresenta outros tipos de liderança: a) autocrática b) democrática e c) liberal.

Como liderança autocrática Chiavenato (1999) explica que neste sistema o líder toma todas as decisões e estabelece os prazos de entrega sendo ele o único responsável pelas tarefas. Do ponto de vista da liderança democrática a ênfase está tanto no líder quanto nos liderados pois este tipo de liderança é representado pela discussão entre as partes sobre as tarefas, metas e prazos. Os liderados definem as tarefas em conjunto ficando a cargo do líder a orientação e esclarecimento de dúvidas. Enquanto isto, a liderança liberal ou *laissez faire* é caracterizada pela ausência de metas e de acompanhamento do líder, modelo que apresenta, segundo autor, pouca produtividade.

Os autores Hersey e Blanchard (1974) defendem a ideia de que a liderança é situacional, depende do comportamento do grupo e de cada situação específica para que aconteça a liderança. Este modelo é baseado nas premissas: a) cadeia de

comando: adequado a pessoas que evitam assumir responsabilidades, neste caso o líder tem o papel autocrático; b) comportamentos voltados à tarefa e relacionamento: neste caso as pessoas assumem responsabilidades e o líder desempenha o papel de apoiador; c) participação: caracterizado por grupos de pessoas com forte entrosamento, com boa comunicação e pouca disposição para assumir responsabilidades. O líder desempenha o papel de agente de motivação do grupo; d) delegação: neste caso o líder funciona como um agente de distribuição de tarefas para um grupo. Deixa-se em segundo plano o foco na tarefa e no relacionamento na busca do despertar o interesse em assumir responsabilidades.

De Robbins (2000) e Manus (2000) surge o conceito de liderança visionária, modelo que afirma que o líder é a pessoa que tem um modelo de futuro e compartilha com seus liderados buscando o caminho do amanhã tendo em vista que este tipo de liderança atinge a emoção das pessoas na organização fazendo com que estas coloquem-se na visão de futuro juntamente com seu líder. Um exemplo de líder visionário foi Nelson Mandela que liderou os sul-africanos na luta contra o *apartheid*. Este exemplo remete à questão fundamental da liderança apontada por Robbins (2000); para que exista liderança deve existir a confiança, esta última é considerada pelo autor como a pedra fundamental da liderança.

Ainda em Robbins (2009) buscou-se o conceito de liderança carismática, para o autor este tipo de liderança está pautado em atos de heroísmo que são atribuídos pelos seguidores. Há um consenso de que o líder tem habilidades sobre-humanas. Um líder carismático é uma pessoa que tem uma clara visão da meta a ser alcançada, conta com boa articulação e comunica-se muito bem. É uma pessoa que corre riscos para atingir os objetivos e percebe as necessidades de seus liderados e, a partir delas, exerce a influência necessária para obter seguidores no grupo.

Em continuidade é apresentado o conceito de liderança transformacional, que para Robbins (2000) é um tipo de liderança caracterizado pela diferenciação entre os feitos extraordinários de líderes excepcionais quando comparados com feitos de líderes ineficazes. Os primeiros tem aguda sensibilidade ao descobrir os desejos de seus liderados. Desta forma estimula a equipe, inspira, motiva e serve de exemplo. Neste tipo de liderança os pilares são o respeito, a confiança e a colaboração.

Por outro lado o tipo de liderança transacional é aquele que tem como apelo os interesses e necessidades primárias dos seguidores, obtém a atenção e seguidores por meio de promessas de recompensas ou de ameaças para os seguidores atingirem metas. A liderança, neste caso está baseada na recompensa e poder de autoridade por meio do controle e da punição aos que não se adequam ao padrão estipulado. (Maximiano. 2005). Na mesma linha de pensamento, Wright (2000) afirma que neste



tipo de processo de liderança o líder está mais preocupado com fatores como aumento de vendas e participação no mercado do que com o desenvolvimento futuro da organização, ainda complementa que atualmente a maioria dos líderes adota esta linha de atuação.

Maximiano (2000) apresenta mais dois conceitos que podem ser encontrados nas organizações; o da liderança orientada para a tarefa e o da liderança orientada para pessoas. No caso da liderança orientada para as tarefas o papel do líder está na distribuição de metas, cobrança e busca da superação dos resultados de tarefas anteriores, este tipo de líder faz a designação de pessoas para acompanhar o andamento das atividades. Já o conceito de liderança orientada para pessoas está fundamentado no desenvolvimento das pessoas, o líder ouve, orienta e busca o desenvolvimento das pessoas que com ele trabalham tendo foco no desempenho futuro da organização.

Tendo apresentado tipos de liderança segundo a literatura será contextualizada a liderança nas organizações públicas conforme informado no terceiro objetivo desta pesquisa.

Segundo Ribeiro (1999) a administração pública vem exigindo ao longo do tempo profissionais melhor qualificados devendo estes:

- a) ser comprometidos com resultados,
- b) ser capazes de solucionar problemas e
- c) criar em suas rotinas de trabalho métodos mais eficazes para o atendimento do público.

De acordo com VanWart (2003) são poucos os estudos sobre liderança nas organizações públicas porque estas se consideram excessivamente burocratas, este imaginário as deixa fora do contexto da liderança. Estas organizações do setor público perdem em produtividade quando enxergam apenas o horizonte burocrático, pois limitam as habilidades de seus colaboradores.

Para Pereira (1996) “o Estado precisa de administradores que possuam perfil de administradores empreendedores, diferente do que se encontra no setor público”, neste há predomínio do administrador burocrático, conceito este complementado por Junquillo (2011) quando descreve o administrador do setor público como sendo autodidata, cordial e transigente.

Em pesquisa ao estudo de Hooijberg e Choi (2001) descobriu-se que o pensamento sobre a liderança no setor privado está associado ao fato do líder neste tipo de organização possuir foco em resultados e metas que podem ser traduzidas em lucro em determinado espaço de tempo, por outro lado, há dificuldade em se criar ambientes para a liderança nas organizações públicas porque os líderes devem

considerar questões como interesses distintos e estabilidade na função que tornam o processo de liderança algo vago.

Ainda em relação à liderança no setor público os autores afirmam que há uma série de regulamentos e leis que delimitam as funções administrativas fazendo com que ocorra um abafamento da possibilidade do surgimento de lideranças dos tipos carismática e transformacional, por exemplo.

Em resumo, para Hooijberg e Choi (2001) “há grandes diferenças enquanto se aborda a questão da liderança no setor público quando comparado com o setor privado. “

Quando Saraiva (2002) realizou uma pesquisa sobre liderança nas organizações públicas obteve resultados que associam a rigidez burocrática, o excesso de normas e a acomodação por conta da estabilidade como fatores que inibem a liderança no setor público. Neste caso líderes e liderados enfrentam a resistência à mudanças e acabam por desistir de motivar iniciativas para formação de líderes.

Para Pereira (1996) ao se vincular novas demandas ao Estado são criados cenários para uma mobilização crítica em relação à inovação na forma de fazer gestão pública, fato este que envolve a questão do desenvolvimento das lideranças.

Segundo informações do CONSAD (2015) o Governo do Estado de Minas Gerais implantou um programa de tutoria em liderança com os objetivos de desenvolver os talentos de gestores e formar lideranças atuantes. O modelo adotado foi o de mentoria, modelo no qual pessoas mais experientes orientam os mais jovens com o objetivo de desenvolver novas habilidades no contexto das atividades diárias.

O grande destaque do programa foi a flexibilidade adotada no processo de tutoria que além de desenvolver novas competências gerenciais possibilitou um novo campo para o desenvolvimento de lideranças no setor público. Pode-se notar que segundo este estudo líderes também são importantes para as organizações do setor.

Após estas considerações sobre liderança no setor público constata-se que uma sugestão para o desenvolvimento de líderes no setor público pode estar vinculada à liderança transformacional devido a seu caráter de transformação de comportamentos.

## **CONCLUSÃO**

Como conclusão deste estudo destaca-se a importância da liderança nas organizações para que estas obtenham as vantagens e os lucros projetados. Nem sempre um líder é um dos gestores que receberam o cargo conforme o organograma

do negócio. Foi descrito neste estudo que a liderança é uma ferramenta que deve ser utilizada nas organizações tanto para influenciar quanto para desenvolver as pessoas.

Foram destacados tipos de liderança, dentre estes destacam-se a liderança carismática e a liderança transformacional. A primeira delas tem no carisma e simpatia do líder o principal elemento de influencia, enquanto que a segunda tem como finalidade transformar os liderados para a obtenção de novos aprendizados.

O artigo também destacou que há diferenças entre o que se tem de conceito sobre liderança tanto nas organizações públicas em relação às organizações privadas. As primeiras ficam presas à conceitos de burocracia e limitadas aos conceitos do cargo conforme as prerrogativas da legislação. Na segunda há um amplo consenso de que o líder é uma figura global na empresa.

Como recomendação para estudos futuros deixa-se a ideia de realizar uma pesquisa de campo sobre como nascem as lideranças nas organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

- BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo. Pioneira, 1992.
- CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro. Sextante, 2005.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9 ed. São Paulo. Prentice Hall, 2003.
- CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino, Da Silva, Roberto. **Metodologia Científica**. 6º ed. São Paulo. Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2006.
- COHEN, A.R.; FINK. S.L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- FIGUEIREDO, Roberta Kely. NEVES, Fernanda Siqueira. **FORMANDO NOVAS LIDERANÇAS: A EXPERIÊNCIA DE MINAS GERAIS NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TUTORIA**. Brasília. Conad, 2015.
- HEIFETZ, R. **Os novos desafios**. HSM Management. São Paulo, ano 3, nº 14, maio/junho. 1999.
- HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo. Pedagógica e Universitária Ltda, 1974.
- HUNTER, J.C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro. Sextante, 2004.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. **Condutas gerenciais e suas “raízes”: uma proposta de análise à luz da Teoria da Estruturação**. Campinas. ENANPAD, 2001.
- MAXIMIANO. A. C. A. **Introdução a administração**. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2000.
- PENTEADO, J. R. W. **Técnica de chefia e liderança**. 2. ed. São Paulo. Pioneira, 1969.
- PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. **Revista do Serviço Público**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 7-29, 1996.
- REGO, A. e CUNHA, M. **A Essência da Liderança**. 3 ed. Lisboa. RH, 2007.
- RIBEIRO, Lore M. Mânica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes**. Foz do Iguaçu. ENANPAD, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo. Saraiva, 2000.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11 Ed. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, STEPHEN P., JUDGE, TIMOTHY A. **Comportamento Organizacional**. 13 ed. México. Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. 13 Ed. ed. México. Pearson Prentice Hall, 2013.

SARAIVA SILVA, L.A. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. RAC: Revista de Administração Contemporânea, n. 6, p. 187-207, 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro. Prentice Hall, 1995.

VRIES, M. F. R. K. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Anna Christina de Matos Marcondes. São Paulo. Atlas, 1997.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.