



FUNVIC  
FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA VIDA CRISTÃ

FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



Fundação Universitária  
Vida Cristã - Brasil  
Membro do Movimento de Clubes,  
Centros e Associações para a UNESCO

Organização  
das Nações Unidas  
para a Educação,  
a Ciência e a Cultura

**Caroline Pierroti de Moura**

## **OS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA**

**Pindamonhangaba- SP**

**2016**



FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA VIDA CRISTÃ  
**FUNVIC**

FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



Fundação Universitária  
Vida Cristã - Brasil  
Membro do Movimento de Clubes,  
Centros e Associações para a UNESCO

Organização  
das Nações Unidas  
para a Educação,  
a Ciência e a Cultura

**Caroline Pierroti de Moura**

## **OS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Especialista Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino

**Pindamonhangaba- SP**

**2016**

**FICHA CATALOGRÁFICA**

DE MOURA, CAROLINE PIERROTI.

Os princípios da Liderança.

Orientação: Prof. Especialista Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino.  
Pindamonhangaba-SP, 2016.

Páginas: 36.FUNVIC – FACULDADE DE PINDAMONHANGABA.

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba.

1 - Liderança; 2 - Princípios da liderança; 3 - Gestão dos Recursos Humanos;  
4 - Gestão da liderança como vantagem competitiva.



FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA VIDA CRISTÃ  
**FUNVIC**

FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



Fundação Universitária  
Vida Cristã - Brasil  
Membro do Movimento de Clubes,  
Centros e Associações para a UNESCO

Organização  
das Nações Unidas  
para a Educação,  
a Ciência e a Cultura

## CAROLINE PIERROTI DE MOURA OS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA

Monografia apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

### BANCA EXAMINADORA

Prof.<sup>a</sup> Fernanda Ap<sup>o</sup> Zanin de Oliveira Aquino Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Benedito Chaves Neto Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup> Ângela W. Mattje Lima dos Santos Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedico essa monografia aos meus pais que me apoiaram e incentivaram para que esse projeto fosse finalizado com sucesso.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais que não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida, e ao meu namorado que de forma especial me deu força.

A minha orientadora, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube.

A FUNVIC, que proporcionou a chance de concluir este curso.

“Daí graças ao Senhor, porque Ele é bom!  
Eterna é a sua misericórdia”.

Salmo 106

## RESUMO

O presente trabalho retrata o tema liderança, que é o processo de influenciar pessoas a trabalharem para um propósito, contribuindo da melhor forma com os objetivos da organização. Com essa premissa, este trabalho tem como objetivo evidenciar os estilos de liderança e o desafio de motivar equipes. Para se alcançar o objetivo deste, foi realizada uma revisão da literatura, na forma de uma pesquisa exploratória e analítica, com abordagem qualitativa, sendo que a pesquisa bibliográfica foi realizada em livros e consultando bancos de dados confiáveis, tendo como motivação para realização, expor a relevância das principais atribuições de um líder para uma organização, entre elas, construir uma equipe alinhada com os valores e objetivos da empresa, utilizando-se de métodos para conquistar, motivar e desenvolver pessoas, além de reforçar a importância do diferencial humano para o sucesso da instituição.

**Palavras-chave:** Liderança; Princípios da liderança; Gestão dos Recursos Humanos; Gestão da liderança como vantagem competitiva.



## **ABSTRACT**

The present paper portrays the topic of leadership, which is the process of influencing people to work for a purpose, contributing in the best way to the goals of the organization. With this premise, this work has the objective of evidencing the types of leadership and the challenge of motivating teams. In order to reach the objective of this, a review of the literature was carried out, in the form of an exploratory and analytical research, with a qualitative approach, being that the bibliographic research was carried out in books and consulting reliable databases, having as motivation to perform, expose The relevance of a leader's main attributions to an organization, among them, building a team aligned with the values and goals of the company, using methods to win, motivate and develop people, and reinforce the importance of the human Success of the institution.

**Keywords:** Leadership; Principles of leadership; Human Resources Management; Leadership management as a competitive advantage.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Liderança.....	16
<b>Figura 2</b> – Pirâmide das necessidades de Maslow.....	19
<b>Figura 3</b> – Fontes do poder .....	21
<b>Figura 4</b> – Formas de Autoridade.....	22
<b>Figura 5</b> – Principais características de um bom líder.....	23

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – Estilos de liderança apropriados aos vários tipos de maturidade.....	26
<b>Tabela 2</b> – Gerente x Líder .....	30

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Modelo de liderança que traz resultados para as empresas.....	20
<b>Gráfico 2</b> - Estilos de Líder .....	25

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Objetivo Geral .....	14
1.2 Objetivos específicos .....	15
1.3 Metodologia.....	15
<b>2 DESENVOLVIMENTO</b> .....	16
2.1 Liderança .....	16
2.1.1 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA .....	17
2.1.2 BENEFÍCIOS DA LIDERANÇA .....	18
2.1.3 TIPOS DE LIDERANÇA.....	20
2.2 Poder ou autoridade .....	21
2.2.1 TIPOS DE PODER NA LIDERANÇA.....	22
2.3 Líder .....	23
2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER .....	24
2.3.2 TIPOS DE LÍDERES .....	25
2.3.3 LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES.....	28
2.3.4 RELACIONAMENTO ENTRE LÍDERES E EQUIPES.....	28
2.3.5 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ .....	29
2.4 Líder ou Gerente.....	29
<b>3. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	30
3.1 Resultados.....	30
3.2 Discussão.....	31
<b>CONCLUSÃO</b> .....	33
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	34

# 1 INTRODUÇÃO

Para Limongi-França e Arrelano (2002), a liderança é o processo social onde as relações se estabelecem por meio das pessoas e das influências que exercem umas nas outras. O núcleo desse processo é composto pelos líderes, liderados, um fato e um momento. Tal processo ocorre em várias unidades sociais como em famílias, instituições, política, trabalho, esporte e organizações. Em qualquer um desses espaços é possível observar que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras, ou seja, toda pessoa é, potencialmente, um líder.

Delimita-se neste estudo, evidenciar a importância da liderança como ferramenta para a gestão da organização, pois, esta relacionada com o sucesso ou o fracasso dos objetivos propostos por estas. Partindo deste pressuposto, justifica-se o presente estudo, utilizando-o para demonstrar como a liderança é realizada e a sua influência sobre os serviços realizados pelos liderados. Em uma organização é importante saber fazer a distinção entre líder e gerente, pois, muitos têm autoridade para designar tarefas a serem realizadas pelos elementos do grupo, porém, o papel do líder é motivar, integrar e orientar os vários elementos da equipe na direção para a realização do serviço assertivamente, para isso, deve-se trabalhar qualidades, como disciplina, paciência, compromisso, respeito e humildade.

Chiavenato (1999, p. 257), acredita que a liderança é essencial às organizações e é necessária em todos os tipos de organização, principalmente nas empresas e em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. O conceito de liderança permeia e estrutura a teoria, bem como a prática das organizações; portanto, a forma pela qual se configura a compreensão da natureza de uma ação organizada e suas possibilidades. [...] a ausência de liderança é frequentemente vista como ausência de gestão.

Maximiano (2006) afirma que a liderança tem um papel extremamente importante nas organizações de todos os tipos e ressalta que a liderança não está relacionada somente a qualidades sobrenaturais.

No entanto, as pessoas que têm liderança são comuns em muitas situações, nas organizações e na vida social. A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportistas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. Cada uma dessas figuras tem objetivos próprios, cuja realização depende de outros. Em grande parte, é sua capacidade de liderança que está no foco quando se avalia o sucesso ou fracasso dos outros, na realização desses objetivos. (Maximiano, 2006, p. 276).

Segundo Braz (2015), as organizações precisam de líderes que desenvolvam as habilidades de suas equipes, tornando-as mais eficientes, produtivas, inovadoras e integradas. A partir dessa necessidade, a liderança passou a ser um assunto amplamente discutido. A todo o momento surgem novas abordagens, treinamentos e estratégias para o desenvolvimento desta habilidade que é um desafio para os gestores.

O objetivo do líder é a prosperidade de seu negócio ou empreendimento, para isso, deve-se desenvolver o capital humano, sendo as pessoas o principal meio para que as organizações alcancem seus resultados e concretizem suas missões, e esse desenvolvimento depende do líder. Líderes devem buscar o melhor de si e dos membros de sua equipe, sempre com foco no resultado. Com isso, mostra-se a pertinência em se investir na liderança, objetivando preparar seus liderados a alcançar vantagens competitivas que diferencie a empresa no mercado.

Segundo Braz (2015), há uma distinção entre o conceito de liderança como uma qualidade pessoal (combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder) e de liderança como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões em uma empresa). O comportamento de liderança (que envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc.) deve ajudar o grupo a atingir os objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer suas necessidades.

Portanto, a presente pesquisa se mostra relevante para evidenciar a importância da gestão de liderança como instrumento para o alcance de vantagens competitivas, resultados financeiros e econômicos e para concretização dos objetivos corporativos gerados pela otimização da utilização do capital humano. Do ponto de vista acadêmico, o assunto contribui para enaltecer a relevância de se estudar práticas que busquem através da liderança o alcance dos resultados nas organizações.

## 1.1 Objetivo Geral

Este, então, tem especificamente como objetivo, definir liderança, a relevância e a diferença entre poder e autoridade, a influência e a diferença entre líder e gerente, verificar quais são os tipos de líderes e quais são os estilos de liderança que são ideais para serem usados dentro das organizações a fim de motivar os colaboradores para trabalharem com mais entusiasmo, mais empenho e mais disposição.

## 1.2 Objetivos específicos

Para se contemplar o objetivo geral proposto nesse trabalho realizaremos os seguintes passos:

- Pesquisa bibliográfica sobre o tema liderança;
- Analisar o conceito de liderança nas organizações e como esse conceito se tornou uma importante ferramenta para a gestão;
- Apresentar a importância do papel do líder em grupos sociais para o alcance dos objetivos organizacionais;
- Apresentar os benefícios e tipos de liderança e poder, assim como as competências e características de um líder
- Verificar as relações entre líderes e liderados para se obter melhoria dos resultados.

## 1.3 Metodologia

Para Pradanov e Freitas (2013), partindo da concepção de que método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento, podemos dizer que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento.

A pesquisa bibliográfica, que é definida conforme Severino (2007), como aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Para presente pesquisa bibliográfica foram utilizados livros de autores renomados, sites confiáveis, artigos feitos em trabalhos de graduação e pós-graduação. Quanto aos tipos, a abordagem será de pesquisa descritiva, que para Gil (1991) pretende descrever as características de determinadas populações, fenômenos ou relações entre variáveis. A pesquisa será descritiva, pois procura definir os aspectos e características da liderança, a partir de estudos precedentes sobre o tema.

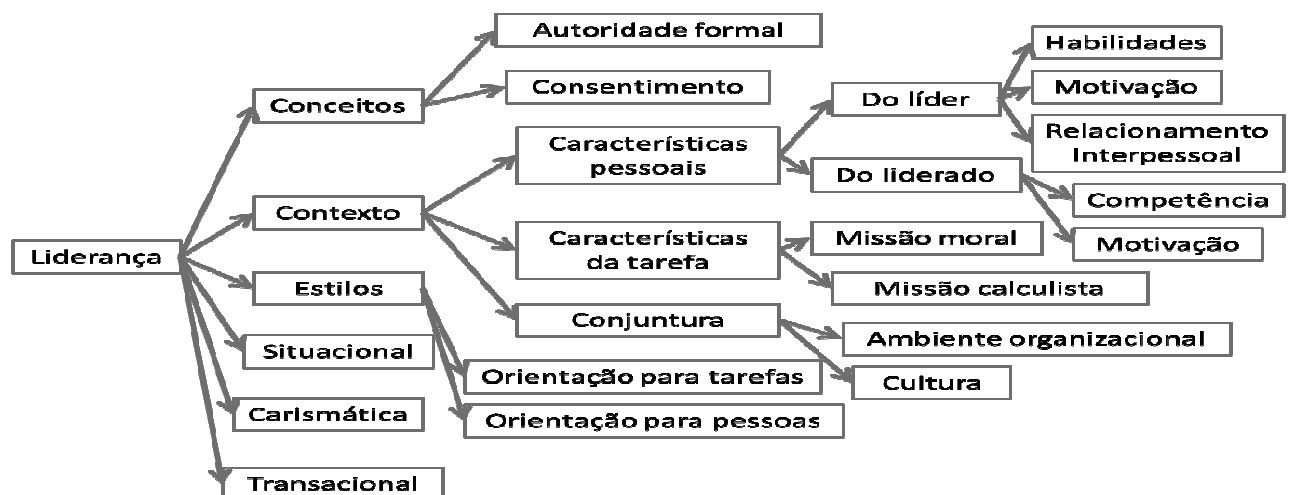


## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Liderança

Nos dias atuais, a competitividade e a lucratividade das organizações não dependem somente de máquinas, tecnologia ou flexibilidade de processos, pois, com a globalização o alcance dos métodos e das tecnologias está cada vez mais acessível a todos, com isso, o diferencial está nas pessoas que trabalham nessas organizações. Deste modo, a questão da liderança se tornou de suma importância para as organizações conhecerem meios de manter seus colaboradores motivados e comprometidos a executarem seu trabalho de forma eficiente e consequentemente alavancarem o sucesso e os lucros da organização. Para conceituar os princípios e conceitos de liderança é descrito nesse capítulo algumas de suas definições segundo autores escolhidos para a sustentação teórica deste estudo.

Chiavenato (2004), define liderança como a influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos. O autor completa ao dizer que liderança é um tipo de poder pessoal e através dela uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional. Para o professor Bullara (2003), liderança é liberar a capacidade criativa das pessoas visando objetivos de acordo com os valores da organização.



**Figura 1 – Liderança**  
Fonte – Pinta (2015)

Para Maximiano (2000, p.331), liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Com isso, os vários conceitos de liderança mostram que o líder é fundamental no ambiente de trabalho, pois são por meio de uma boa liderança que a organização terá colaboradores motivados, clientes satisfeitos, lucros, resultados positivos e um clima organizacional satisfatório com boas relações de trabalho.

Muitas vezes confundimos liderança com gerenciamento, mas eles não são sinônimos, pois gerenciamento é controle, liderança é influência. Hunter ressalta (2006, p.27), que se o líder é capaz de influenciar seus colaboradores, os mesmos executam suas atividades com mais entusiasmo, criatividade e excelência alcançando todos os objetivos de forma eficaz. “Gerir pessoas hoje não é mais um controle de padronização, hoje gerir pessoas significa o envolvimento e do desenvolvimento do mesmo, antes era chefe e empregado, agora usamos os termos gestor e colaboradores”. (BRASIL, 2014).

Segundo Brasil (2014), a gestão de pessoas está ligada ao desempenho de uma organização, são construções sociais que precisam a todo o momento da contribuição das pessoas que a compõem, então se faz necessário delimitar e deixar claro para os colaboradores, de como os mesmos estão organizados, tendo assim uma visão mais abrangente e ampla do papel das pessoas, mantendo as mesmas estimuladas e capacitadas num ambiente com um clima organizacional adequado.

### 2.1.1 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Os líderes devem buscar certas competências de liderança para exercer sua função com excelência, segundo Coelho (2010), a Agência de Recursos Humanos, coordenada pelo Governo Federal Americano publicou a seguinte lista de Competências:

- Liderar Mudanças
- Aprendizagem constante
- Criatividade e inovação
- Consciência externa
- Flexibilidade
- Persistência
- Motivação para o serviço
- Pensamento estratégico

- Visão;
- Saber ouvir;
- Comunicação clara;
- Liderar Pessoas;
- Administração de conflitos;
- Lidar com diversidade cultural;
- Integridade e honestidade;
- Trabalho em equipe;
- Orientação Para Resultados;
- Responsabilidade;
- Serviço ao cliente;
- Tomada de decisão;
- Empreendedorismo;
- Solução de problemas;
- Credibilidade técnica.

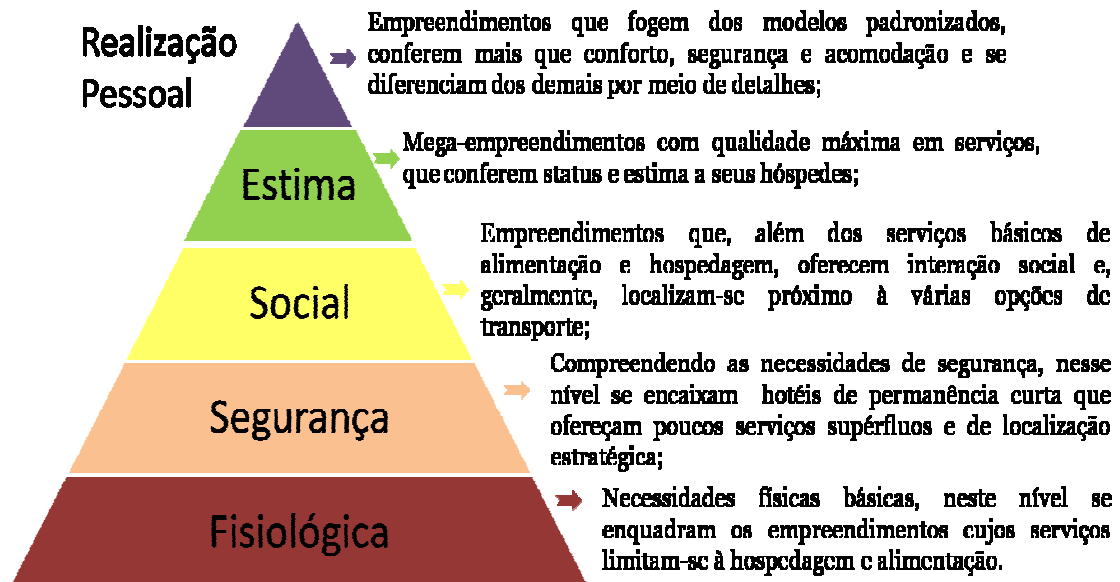
### 2.1.2 BENEFÍCIOS DA LIDERANÇA

Uma boa gestão de liderança é aquela capaz de integrar, motivar e direcionar o colaborador para executar suas tarefas com eficiência, gerando benefícios à organização e para o ambiente de trabalho, e são esses benefícios que serão citados nessa subseção. Para Limogi-França e Arelano (2002), a liderança permite a autorrealização de cada membro.

Já com outra abordagem, Maxwell (2008) explica que quando as pessoas ingressam numa organização é porque querem fazer parte da empresa, por se identificarem com a missão e visão, ou ainda, por acreditarem que terão grandes oportunidades. Mas quando elas saem, na maioria das vezes, buscam se afastar de alguém e geralmente são de seus líderes. As pessoas abandonam pessoas, não as empresas. Isso explica o grande fluxo de entradas e saídas de funcionários. A liderança quando bem conduzida tende a reduzir essa rotatividade.

Quando os colaboradores se sentem satisfeitos e realizados, em um ambiente agradável, com um líder agregador que tem uma boa gestão de conflitos e que sabe expor com clareza quais são os objetivos e metas esperados para cada colaborador dentro da equipe, motiva esse profissional a buscar cada vez mais a qualidade dos serviços prestados. Colaborando com isso, Hunter ressalta (2006) que a regra número um do mundo dos negócios

é: se não atendemos as necessidades dos nossos clientes alguém o fará. O mesmo se aplica aos colaboradores, isso explica a falta de comprometimento e a baixa autoestima. Líderes eficientes compreendem que os relacionamentos com os empregados precisam ser saudáveis para que os clientes criem vínculos duradouros com a organização.



**Figura 2** – Pirâmide das necessidades de Maslow  
Fonte – Baseado em Maslow (1962)

“A prática da liderança constrói relacionamentos de confiança e comprometimento, desenvolvendo e obtendo o melhor das pessoas, o que torna os resultados maiores e melhores” (SANTOS, 2008). Mais do que relatórios financeiros favoráveis, o maior benefício da liderança é o desenvolvimento de um legado, esse é o segredo da lucratividade: desenvolver novas lideranças. (MAXWELL, 2008).

Reforçando a importância do fator liderança, Zenger e Folkman (2008) analisaram os resultados de um estudo e concluíram que líderes extraordinários são 127% mais produtivos do que a média e geram resultados duas vezes maiores do que líderes razoáveis. Outro estudo apontou que uma empresa com um líder extraordinário tem uma valorização média de suas ações sete vezes maior do que o mercado em geral.

Investir em liderança é investir no futuro da organização, pois é um investimento nos colaboradores, e como feedback obtêm-se a qualidade de vida no trabalho. Rossetto e Brandaliza (2009) acreditam que essa é a chave para quem quer ser líder de mercado. Os autores consideram que essa seja uma equação simples: quando se investe em liderança e formação de líderes o resultado é a liderança de mercado.

### 2.1.3 TIPOS DE LIDERANÇA

Os tipos de liderança são os reflexos do comportamento do líder em relação a seus liderados. Segundo Hunter (2006), os tipos de liderança são:

- **Liderança Autocrática:** pode ser denominada Liderança Diretiva ou Liderança Autoritária, é um estilo de liderança em que o líder é focado apenas nas tarefas, suas decisões são tomadas isoladamente sem a participação dos colaboradores. Privar o colaborador de participar pode baixar seu empenho dentro da organização;
- **Liderança Democrática:** pode ser denominada Liderança Participativa ou Liderança Consultiva, é um estilo de liderança voltada para a participação dos colaboradores nos processos decisórios. A liderança Democrática é o estilo de liderança ideal para ser usado dentro da organização, pois, é uma liderança participativa e motivadora;
- **Liderança Liberal:** é um estilo de liderança que deixa os colaboradores à vontade para realizarem as suas tarefas e que não precisa de supervisão constante. Com isso, o líder pode tornar-se um líder negligente e fraco, onde deixa passarem falhas e erros sem perceber e, conseqüentemente, sem corrigi-los;
- **Liderança Paternalista:** este estilo de liderança é muito perigoso, porque a relação entre o líder e os colaboradores é similar à relação entre pai e filho. Essa relação pode trazer riscos à estabilidade e ao desempenho da organização, visto que em uma relação profissional o equilíbrio deve sempre prevalecer.

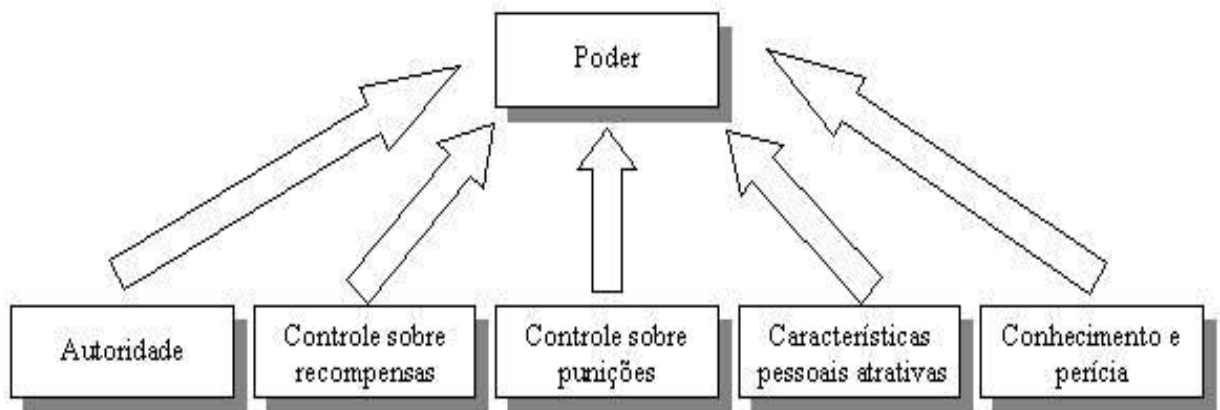


**Gráfico 1** - Modelo de liderança que traz resultados para as empresas

Fonte - Portal Liderança (2015)

## 2.2 Poder ou autoridade

Essa sessão irá abordar a diferença entre poder e autoridade. “Poder é capacidade de obrigar, por causa de sua posição ou força, os outros a obedecerem a sua vontade, mesmo que eles preferissem não os fazer”, (HUNTER, 2006 p. 32); E “autoridade é muito diferente de poder, já que ela envolve a habilidade de levar outros a fazerem – de bom grado – sua vontade”. (HUNTER, 2006, p. 32). Para Hunter (2006, p.38), o poder, às vezes, é necessário para atender as necessidades de um indivíduo ou da organização a que servimos. O problema é que, sempre que tiver que exercer o poder, significa que a sua autoridade foi questionada.

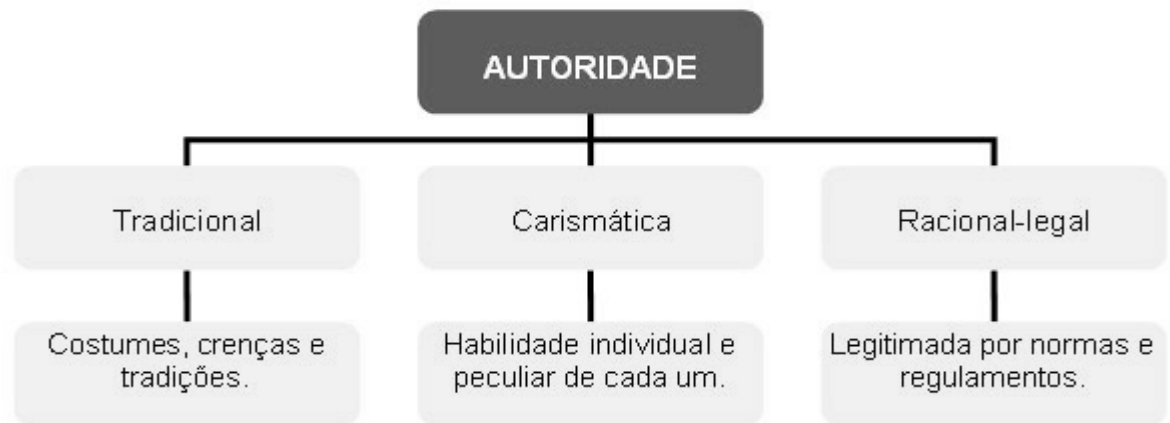


**Figura 4 – Fontes do poder**

Fonte – Fontenelle (2016)

De forma simples, o poder, ao longo do tempo começa a deteriorar os relacionamentos dentro da organização, de modo que, se a organização não mantém um relacionamento saudável entre as pessoas ligadas diretamente a empresa (clientes, alta gerencia, colaboradores, fornecedores e etc.), abre espaço para aparecimento de efeitos colaterais desagradáveis. (HUNTER, 2006).

Segundo Hunter (2006, p.33), um modo de diferenciar poder de autoridade é lembrar que as pessoas podem ser colocadas em cargos de poder porque são parentes ou amigas de alguém, ou porque herdaram dinheiro e poder. Enquanto autoridade diz respeito ao seu caráter e à influência que você exerce sobre as pessoas. Quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos.



**Figura 5**– Formas de Autoridade  
Fonte: Baseado em Andrade (2014)

### 2.2.1 TIPOS DE PODER NA LIDERANÇA

Nessa subseção serão abordados os tipos de poder na liderança, ou seja, os tipos de influência atribuídos ao líder. Segundo Montana e Charnov (1998), dentro de uma organização há seis tipos de poder:

- Poder legítimo – é o poder que é atribuído à um líder que ocupa uma posição específica dentro da organização;
- Poder de recompensa – surge pelo fato dos colaboradores quererem recompensas, assim, são influenciados pela possibilidade de recebê-los;
- Poder coercivo – o líder deve ter habilidade de punir seus colaboradores quando necessário, sendo manifestados através de uma advertência, suspensão ou até mesmo o desligamento efetivo;
- Poder de especialização – é relacionado com a experiência interior do líder, conhecimento, habilidades e talentos especiais;
- Poder de referência – é o poder que o líder tem de influenciar os colaboradores por seu caráter;
- Poder de informação – quando mais informação o líder tem, mais poder ele delega;

Entende-se que cada tipo de liderança pode influenciar diferentemente o clima organizacional e o comportamento dos colaboradores.

## 2.3 Líder

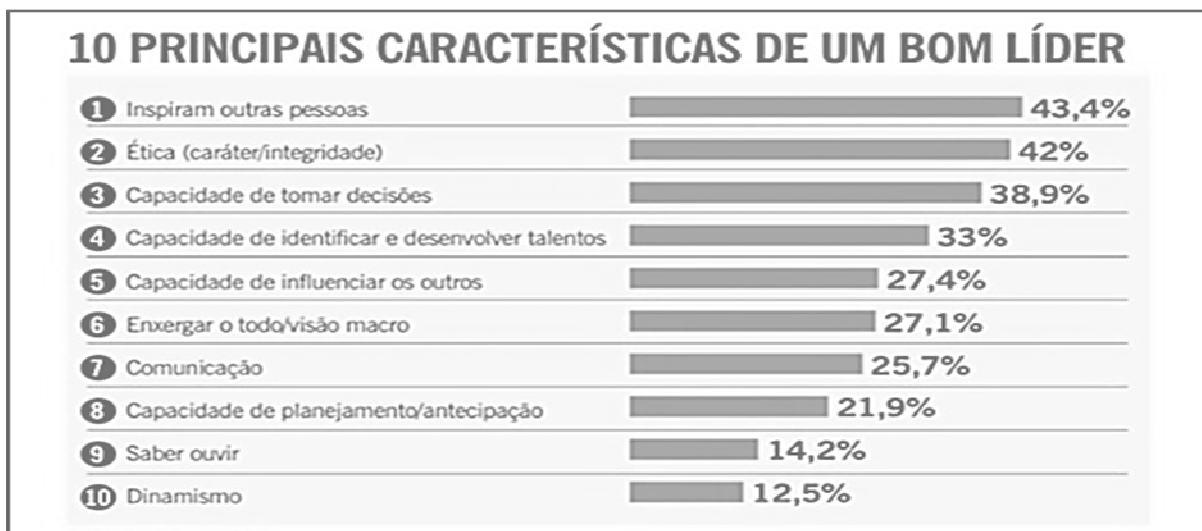
O líder é aquele que exerce o papel de liderança, e no dicionário existem quatro definições de líder que são:

- Quem ou o que lidera determinado setor de atividade ou uma competição;
- Pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros;
- Pessoa ou entidade que lidera ou dirige;
- Chefe de um partido ou movimento político.

Com essa premissa, nota-se que ser líder não é apenas estar no comando, mas agir como facilitador e integrador para que os resultados apareçam. Para Limongi-França e Arellano (2002), líder é aquele que sabe despertar o melhor de cada um em proveito de toda a organização, definem líder como um catalisador de talentos para formar novas competências e garantir os resultados.

O líder tem o papel de incentivar, orientar e ensinar os colaboradores. “Todo líder causa um profundo impacto na vida das pessoas” (CHIAVENATO, 2004).

Para Zenger e Folkman (2008), possuir conhecimento do negócio, do produto, ter habilidades para analisar e reconhecer os problemas, inovar e ter iniciativa, é algumas das competências fundamentais de líder. Ainda segundo os autores, liderança envolve transformação e desenvolvimento de equipes. “Só existe um único motivo para ser líder: ajudar as pessoas e é sua missão agregar valor a elas” (MAXWELL, 2008).



**Figura 3** – Principais características de um bom líder  
 Fonte – Baseado em Mintzberg apud Portal Administração (2015)



O líder não é aquele que consegue resultados através das pessoas, mas com as pessoas. “Enquanto no primeiro caso, o resultado é o fim em si mesmo e as pessoas o instrumento; no segundo caso, o resultado é a consequência natural do processo de liderança e as pessoas estão em primeiro lugar” (BULLARA, 2003).

### 2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

Nesta subseção serão abordadas as características buscadas por organizações para os cargos de liderança. Candeloro (2013) relata que um líder pode nascer com as características de liderança, mas também afirma que uma pessoa pode ser treinada ou desenvolver qualidades e competências para se tornar um. O autor apresenta algumas particularidades que todos os líderes devem possuir:

- Inovação: um líder precisa desenvolver a habilidade de criar e inovar se necessário;
- Perspectiva para o futuro: quando o líder tem perspectiva de futuro ele toma decisões de acordo com o planejamento estratégico da empresa;
- Carismático: o líder carismático tem uma forte habilidade de envolver as pessoas. Ele é capaz de transmitir confiança, motivação e atrair, pela sua fala, seguidores, pois tem uma grande capacidade de se expressar;
- Fazer as coisas certas: um líder eficaz toma a decisão certa com foco no resultado desejado;
- Respeito: o líder consolida sua marca e garante o comprometimento dos colaboradores;
- Feedback: todo líder deve aprimorar sua capacidade de dar e receber feedback, por mais que tenhamos dicas e ensinamentos é a prática que irá garantir maturidade ao líder;
- Disponibilidade: é preciso dedicar tempo aos colaboradores para conversar, ensinar, corrigir, acompanhar, instruir e apoiar;
- Determinação: gera a confiança de que os resultados almejados sempre serão atingidos;
- Caráter: deve ser admirado e respeitado pela sua equipe como alguém honesto;
- Ser justo: senso de justiça é uma atitude extremamente valorizada pela equipe;

- Autoconhecimento: pode ser adquirido de diversas formas, mas o simples ato de avaliar seu dia a dia, analisando as decisões tomadas, a forma como lidou com cada situação e assim por diante já garante um mínimo de autoconhecimento;
- Comunicação: alguns ruídos na comunicação podem desestabilizar e dificultar o empenho de toda a equipe na resolução de problemas, o ideal é transmitir a mensagem de forma clara e objetiva para não deixar que o significado real seja desviado;
- Ético: é ser íntegro, honesto e justo;

### 2.3.2 TIPOS DE LÍDERES

Nesta seção demonstraremos os tipos de líderes segundo o tipo de influência exercida sobre o colaborador. Segundo Hunter (2006), os tipos de líderes são:

- Líder Técnico: é o tipo de líder que tem um alto nível de conhecimento técnico e científico relacionado a assuntos profissionais;
- Líder Carismático: é o tipo de pessoa que consolida uma liderança no grupo através do clima organizacional. Este tipo de líder possui grande influência porque estimula os colaboradores a trabalharem com mais entusiasmo;
- Líder Motivador: é o tipo de líder que consegue estimular os colaboradores na busca pelos resultados almejados pela empresa.



**Gráfico 2 - Estilos de Líder**

Fonte – Hersey e Blanchard, 1986, p.189

Para Hersey e Blanchard, (1986), este gráfico demonstra que quanto maior a maturidade do liderado, menor a interferência, indo de delegação total para o altamente maduro até a determinação ou imposição para os de mais baixa maturidade ou nível intelectual. Isto pode parecer óbvio, mas muitas vezes um administrador de pessoas ou líder se prende a apenas um tipo de liderança. Isto pode dar certo por algum tempo, mas durante um longo período podem aparecer insatisfações e abandonos de projetos, ou qualquer tipo de atividade de um líder, que poderiam ser evitados por mudanças no tipo de liderança aplicados aos diferentes tipos de situação, nível cultural e de maturidade do liderado.

NIVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
<b>M1</b> Maturidade baixa Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras.	<b>E1</b> Determinar Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
<b>M2</b> Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não têm capacidade, mas têm Disposição ou confiança em si.	<b>E2</b> Persuadir Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
<b>M3</b> Maturidade entre moderada e alta Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras	<b>E3</b> Compartilhar Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa
<b>M4</b> Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	<b>E4</b> Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

**Tabela 1** – Estilos de liderança apropriados aos vários tipos de maturidade  
Fonte - Hersey e Blanchard (1986)

Para Hersey e Blanchard, (1986 p. 192), a tabela acima, o estilo de alta probabilidade e o de segunda maior probabilidade foi indicado por um "E", enquanto os estilos de terceira probabilidade e baixa probabilidade foram indicados por um "Q". Dessa forma, para uma maturidade baixa (M1), o estilo adequado seria o "determinar" (E1) e o de segunda maior probabilidade o "persuadir" (E2). Para uma maturidade entre baixa e moderada (M2), o estilo adequado é o "persuadir" (E2), e os de segunda maior probabilidade são o "determinar" (E1) e "compartilhar" (E3). Já para uma maturidade entre moderada e alta (M3), o estilo adequado é o "compartilhar" (E3) e os de segunda maior probabilidade são o "persuadir" (E2) e o "delegar" (E4).

“Por fim, para uma maturidade alta (M4), o estilo apropriado é o "delegar" (E4), seguido do compartilhar (E3). Cabe neste ponto sublinhar que para a liderança situacional, o líder tem o papel de contribuir para o desenvolvimento do liderado, auxiliando-o no processo de amadurecimento”. (HERSEY; BLANCHARD, 1986). “Os administradores precisam dedicar tempo ao cultivo do potencial de liderança, da motivação, do moral, do clima, da dedicação aos objetivos, da capacidade de decisão, de comunicação e de solução de problemas do seu pessoal” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.239).

Para Hersey e Blanchard (1986), tal dedicação ao desenvolvimento dos liderados se deve ao fato de que, se não houver essa preocupação, o líder pode incorrer no erro de eleger um determinado estilo de liderança que justifique um comportamento que ele queira adotar e que não necessariamente é o comportamento adequado. Como dito anteriormente, para escolher o estilo de liderança numa determinada situação, o líder deve avaliar o nível de maturidade do liderado. Segundo os autores, a maturidade é composta por duas dimensões: de trabalho e psicológica. A primeira está relacionada com conhecimento e capacidade técnica; já a segunda diz respeito à disposição, motivação, autoconfiança e empenho para realizar uma determinada tarefa.

Para permitir que líderes e liderados avaliassem a maturidade dos liderados, Hersey, Blanchard (1986), desenvolveram dois instrumentos: Formulário de Avaliação do Gerente e Formulário de Auto Avaliação, que medem a maturidade de trabalho e a maturidade psicológica por meio de cinco dimensões comportamentais para tarefa e relacionamento. Para avaliação do comportamento de tarefa foram considerados: fixação de objetivos, organização, fixação de prazos, direção e controle. Para avaliação de comportamento de relacionamento foram considerados: dar apoio, comunicar, facilitar as interações, ouvir com atenção e fornecer feedback.

Posteriormente, Hersey, Blanchard (1986), desenvolveram outro formulário denominado Integração de Maturidade e Estilo, que, segundo os autores, permite aos gerentes e também à equipe fazer a avaliação por meio de um formulário único. Hersey e Blanchard (1986) também desenvolveram outro instrumento denominado LEAD para medir três aspectos do comportamento do líder:

- Estilo de Liderança: definido como primário o padrão de comportamento mais freqüente e secundário que tende a ser usado ocasionalmente;
- Versatilidade: definido como a faixa de variação de estilo de liderança;
- Adaptabilidade do estilo: definido como a medida com que o líder é capaz de variar seu estilo às exigências situacionais.

Por fim, destaca-se que apesar da maturidade do liderado ser uma variável significativa para a escolha do estilo adequado de liderança, outras variáveis situacionais são de igual ou até de maior relevância que a maturidade. “Mas em todo caso, os autores não deixam de salientar que a maturidade é um valioso instrumento para a escolha de estilo do líder”. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

### 2.3.3 LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES

Os líderes têm um papel muito importante dentro das organizações, pois, respondem por um grupo e pelos seus resultados.

É importante compreendermos a diferença entre envolvimento e comprometimento. O líder precisa sentir, pelo comportamento de seus colaboradores, até que ponto pode obter resultados positivos ou negativos. Cabe não somente às organizações, mais aos líderes, procurarem mecanismos de comportamento dos colaboradores no sentido de torná-las mais humanizadas, objetivas e competitivas.

### 2.3.4 RELACIONAMENTO ENTRE LÍDERES E EQUIPES

O relacionamento entre líderes e equipes é um importante indicador da eficiência da liderança exercida em prol do objetivo comum, que é o sucesso da organização a quais prestam serviço. Colaborando com isso, Hunter cita (2006, p. 45), que não tem necessariamente que gostar de seus jogadores e sócios, mas como líder, deve amá-los. O Amor é lealdade, o amor respeita a dignidade e a individualidade. “Essa é a força de qualquer organização”, e reforça:

Quando os relacionamentos da equipe estão bem estruturados, tudo funciona melhor, inclusive as estratégias para o desenvolvimento de um bom trabalho em equipe. Na realidade, para se tornar um líder, não adianta mudar a maneira de agir, é preciso mudar a maneira de ser. Dominar a arte da liderança de equipes requer um crescimento pessoal e uma mudança de atitude para com a vida, é uma mudança nos relacionamentos interpessoais e nos sentimentos em relação às pessoas, nesse processo de autodesenvolvimento, existem algumas atitudes e áreas de crescimento pessoal que estão diretamente relacionadas com o trabalho em equipe. (Hunter, 2006).

Segundo Marinho (2006), ele menciona que todo líder desenvolve um relacionamento pessoal com cada membro da equipe, as características do relacionamento são diferentes de pessoa para pessoa, isso é algo normal em diferentes níveis de qualidade. Além do relacionamento em si, os líderes usam diferentes estilos de liderança, eles não têm um estilo

único de liderança, mas adotam diferentes estilos de acordo com a situação e, particularmente, de acordo com o grau de relacionamento estabelecido com o colaborador.

### 2.3.5 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ

Nesta, será exposto às competências e qualidades que os líderes devem buscar para se tornarem eficazes, e conseqüentemente, tornando sua equipe eficiente e alinhada com os objetivos e metas da organização. Portanto, com essa premissa, evidencia-se o seguinte:

Líderes preparados geram crescimento para as empresas e a sociedade. Um líder antes de tudo deve ser um visionário, ter a habilidade de pensar naquilo que não existe e mapear o futuro. Para todo sucesso é importante se ter uma visão arrojada. Existem algumas características e competências essenciais para um líder: ser flexível, estar acessível, saber ouvir, ser ético, carismático, participativo, comprometido, agregador, aberto para novas idéias, ter boa educação e motivação. Além dessas características cabe ao líder apresentar autoconfiança, saber delegar, ser criativo e principalmente ter visão de futuro. (MARINHO, 2006).

Segundo Marinho (2006), líderes eficazes tornam suas empresas também eficazes. Do contrário, pessoas que ocupam cargos de liderança sem o devido preparo técnico e emocional, levarão a empresa ao fracasso.

## 2.4 Líder ou Gerente

Gerentes têm seu foco no controle, enquanto líderes na confiança. Para Hunter (2006) gerência é o que fazemos (planejamento, orçamento, organização, controle, estratégia e outros), liderança é quem somos. O autor completa dizendo que liderança não é sinônimo de gerência e sim de influência, afinal gerenciamos coisas e lideramos pessoas.

Para Hunter (2006, p.25), liderança é uma habilidade, (...) uma capacidade aprendida ou adquirida por meio da educação e da aplicação. Qualquer pessoa que apresenta um diferencial de habilidades e competências se torna um líder de resultados com as ferramentas certas. Sendo uma habilidade, a liderança deve ser treinada e aperfeiçoada como qualquer outra, lembrando que “um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder, mas nem todo líder é um bom administrador” (CHIAVENATO, 2004).

Na tabela a seguir veremos algumas diferenças entre gerente e líder.

<b>Gerente</b>	<b>x</b>	<b>Líder</b>
<b>Focam em sistemas</b>		<b>Focam em pessoas</b>
<b>Baseiam-se no controle</b>		<b>Baseiam-se na confiança</b>
<b>Organizam e formam equipes</b>		<b>Alinham pessoas a um objetivo</b>
<b>Enfatizam táticas</b>		<b>Enfatizam a filosofia</b>
<b>Perguntam como e quando</b>		<b>Perguntam o quê e por quê</b>
<b>Motivam a cumprir padrões</b>		<b>Inspiram pessoas a mudar</b>
<b>Usam a influência posição a posição</b>		<b>Usam a influência pessoa a pessoa</b>
<b>Recebem um cargo</b>		<b>Tomam iniciativa para liderar</b>

**Tabela 2** – Gerente x Líder  
 Fonte – Adaptado de IANNINI (2000, p. 24).

Hunter (2006, p.20), diz que, você não gerencia pessoas, você lidera pessoas. Entende-se que, enquanto a gerência tem o papel de administrar coisas, liderança tem o objetivo de liderar e inspirar as outras à ação. Portanto, quando se tem um líder eficaz e este torna a organização uma empresa de sucesso, os colaboradores são responsáveis pelo êxito da equipe e pelos resultados.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1 Resultados**

A pesquisa de natureza descritiva foi realizada através de um levantamento teórico baseada em obras secundárias que abordam o tema em questão. A coleta do material para a pesquisa foi realizada no período de abril a junho de 2016. O tema “Os Princípios da Liderança”, primeiro item escolhido para nortear as pesquisas, foi escolhido devido a pertinência e sua ampla abordagem nos estudos relacionados ao curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, especificamente, tem como objetivo, verificar quais são as ações tomadas pelos líderes a fim de motivar os colaboradores para trabalharem com mais entusiasmo, mais empenho e mais disposição, definir liderança, abordar o desafio de motivar equipes para o sucesso e descrever os estilos de liderança.

Na fase de seleção, as obras foram lidas na íntegra, com atenção especial para os resultados e conclusão das obras, os trabalhos que não apresentavam qualquer relação com o

tema da pesquisa foram excluídos. Realizada a triagem das obras foram obtidos 10 artigos e 14 livros consultados para o embasamento teórico e sobre a metodologia da pesquisa. Na fase de interpretação, as obras foram lidas e analisadas sendo que os eixos temáticos resultantes da análise textual foram organizados no item Discussão. Os assuntos e citações relevantes a pesquisa e ao tema desenvolvido foram selecionados e não só nortearam a produção dos textos sobre o tema, como apontaram a direção a seguir na elaboração do projeto e na metodologia empregada para conclusão do mesmo.

### 3.2 Discussão

Observou-se com a pesquisa realizada que liderança é uma competência que deve ser treinada e estudada para aplicá-la com mais eficácia, conclui-se com a colaboração dos autores estudados que a liderança é influenciar pessoas para produzirem os resultados esperados. Segundo Hunter (2016), liderança tem tudo a ver com caráter, já que se trata de fazer a coisa certa. A paciência, a gentileza, a humildade, o respeito, o altruísmo, o perdão, a honestidade e o compromisso são fundamentos do caráter e, portanto, da liderança. Liderança e caráter são para quem faz a coisa certa (HUNTER, 2006).

Constataram-se problemas relatados nos artigos estudados quando as organizações não investem no desenvolvimento do seu capital humano, essas devem repensar a gestão de liderança, pois, estão definindo liderança através de títulos de gestão e cargos, porém, a aceitação como líder é algo situacional e individual, ocorrendo pela suas virtude, ação e assertividade em conseguir integrar a equipe para alcançar objetivos em comum.

Outro problema constatado foi que a geração atual de trabalhadores já se considera líderes, independente do seu título e cargo. Um bom líder nesse novo cenário deve saber lidar com os diversos perfis e influenciar na integração desses indivíduos para cumprir seu papel eficientemente na busca do sucesso da organização. Hunter (2006) atribui ao líder o encargo pelo crescimento ou declínio de qualquer coisa e é sua função fazer seu pessoal vencer e ser bem-sucedido.

Com esse pressuposto, fez-se a seguinte análise, o líder deve ser um desenvolvedor de pessoas, possibilitando oportunidades para se destacar em suas funções e o crescimento pessoal, pois, somente assim, eles cumpriram os trabalhos propostos com excelência. Se o líder tiver uma visão só em curto prazo, não conseguirá tirar o máximo da eficiência dos



colaboradores e por consequência o mesmo não vai conseguir desenvolver suas habilidades e aumentar a qualidade dos serviços prestados.

O ideal para um líder é buscar conquistar a confiança das pessoas agindo tanto com empatia e humildade, como demonstrando possuir conhecimento técnico para direcionar a equipe na realização de suas tarefas com assertividade, gerando os resultados esperado e uma cadeia de valor que diferencie a empresa no mercado, pois, quando as pessoas realmente acreditam nos seus líderes, elas vão entender e respeitar suas decisões levando em conta que isso é o melhor a se fazer.

Portanto, com a análise crítica das obras se observou uma evolução das atribuições dos gestores pra se alcançar vantagens competitivas, como redução dos custos e aumento da qualidade dos serviços prestados, para isso, o maior desafio é agregar os princípios da liderança ao seu planejamento e gerenciar toda essa diversidade de idéias, criatividade e individualidades, pois, existem diferentes visões e atitudes dentro de uma organização, e cabe a ele direcionar esses indivíduos tão diferentes a cumprir a missão dentro da organização. As organizações enfrentam os mesmos problemas em relação à complexidade em se atingir uma liderança eficaz, independente do ramo da atividade, é o processo da motivação humana para o trabalho, área do conhecimento que se mostra crescente, e que será um diferencial para futuros gestores no atual mercado de trabalho.

## 4. CONCLUSÃO

Com a análise sistemática do referencial teórico, podemos evidenciar a importância da Liderança nos processos das organizações. Fica evidente que quando se tem uma organização que leve em consideração os princípios da liderança, os benefícios são muitos, tanto para organização quanto para seus colaboradores, pois visam à retenção de talento, o crescimento pessoal e o crescimento da organização. É essencial que todos (líder, colaboradores e organização), tenham o mesmo foco em direção a objetivos e resultados para construção de uma organização saudável.

O projeto analisou vários perfis de líderes e estilos de liderança relacionados nas obras pesquisadas e notou que umas das melhores formas de gerenciar pessoas é através de uma gestão que saiba ouvir e respeitar a opinião dos colaboradores e que envolva todos no processo da organização, assim poderá delegar cada vez mais, para obtenção de bons resultados no desempenho empresarial.

Ainda nesse contexto, quando os princípios de liderança são usados pelo líder para proporcionar para os colaboradores crescimento pessoal e profissional em cima dos seus próprios méritos, ele consegue grandes coisas, pois as equipes o estão enxergando realmente como um líder, como alguém que busca alcançar não só os objetivos da empresa, mas também, leva em consideração os objetivos pessoais e expectativas de aumento de qualidade de vida dos colaboradores.

Com isso, pode-se concluir ser de extrema relevância este tipo de pesquisa para despertar aos futuros tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos pesquisar e utilizar os princípios da liderança como ferramenta facilitadora na gestão do capital humano, desenvolvendo pessoas e extraindo o máximo de eficiência em cada processo.

Para pesquisas futuras indico abordar os tipos de líderes e liderados e as melhores técnicas e teorias motivacionais que podem ser usadas por eles para conquistar e desenvolver pessoas em uma organização.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: A administração do Sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, p. 102-114, 1994.
- BRASIL, Cristiano. **Revista Inteligência Corporativa**. 182<sup>a</sup> ed. T&D Editora, 2014.
- BRAZ, C. M. **Liderança**: uma análise sobre a liderança entre os gestores da empresa XYZ. Disponível em: <http://monografias.brasescola.uol.com.br/administracao-financas/lideranca-uma-analise-sobre-lideranca-entre-os-gestores-empresa.htm#>. Acesso em: 4 de abril de 2016.
- BULLARA, Cesar Furtado de Carvalho. A evolução do Conceito de Liderança. Gazeta Mercantil, 2003. Disponível em: <http://www.ise.org.br/admin/upload/A%20evolutpo%20do%20conceito%20de%20líderanta.pdf>. Acesso em: 2 de abril de 2016.
- CANDELORO, Raúl. 8 características de um líder de vendas de sucesso. Edição 229, maio/2013, p. 06 – 07. Curitiba: VendaMais, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Recursos Humanos. Ed. Compacta. 7<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COELHO, G. G. **A Influência da Liderança da Desmotivação dos Funcionários**. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/0000440C.pdf>. Acesso em: 21 de abril de 2016.
- DICIONÁRIO. **Dicionário do Aurélio online**. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/>. Acesso em: 3 de abril de 2016.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um Líder Servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança**: Capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.
- MARINHO, Robson M. **Liderança Uma Questão de Competência**. Editora Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições que aprendeu na vida.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

PINTA, Kaíque. **Liderança: Enfoque comportamental; Liderança conceitos e contexto; Características pessoais do líder e do liderado; Características da tarefa Autoridade formal.** Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/1739178/>. Acesso em: 3 de abril de 2016.

PORTAL ADMINISTRADORES. **As principais características de um líder.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-principais-caracteristicas-de-um-lider/48314/>. Acesso em: 2 de abril de 2016.

PRADANOV, C. C. & FREITAS E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2013. Disponível em: <http://tconline.feevale.br/tc/files/06mqxzjogq/Ebook%20MetodologiaDo%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 12 de junho de 2016.

RODRIGUEZ, MARTIUS; LOUREIRO, JULIANO; VIEIRA, RITA. **Compartilhando Conhecimento para o Desenvolvimento dos Negócios – Petrobrás: O Perfil do Líder Petrobras 2015 –223 a 259 pág. – 1ª edição – ed. Quality mark, 2006 .**

ROSSETTO, Luís Gustavo; Adalberto BRANDALIZE. **O papel da liderança.** Disponível em: <http://labinfo.cefets.edu.br/professores/durval/maq2/10%20o%20papel%20da%20líderanca.doc> . Acesso em: de abril de 2016.

SANTOS, Lucas Rafael. **O Líder Garçon: uma abordagem da liderança servidora.** 2008. Disponível em: [http://www.administradores.com.br/artigos/o\\_líder\\_garcom\\_uma\\_abordagem\\_da\\_líderanca\\_servidor26602/](http://www.administradores.com.br/artigos/o_líder_garcom_uma_abordagem_da_líderanca_servidor26602/) . Acesso em: 2 de abril de 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23ºed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, C. P. C. B. **Liderança nas organizações.** Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/B001619.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B001619.pdf). Acesso em 23 de abril de 2016.

ZENGER, John H.; FOLKMAN, Joseph. **Desenvolva sua capacidade de liderança: 24 estratégias para melhorar suas habilidades como líder.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Caroline Pierroti de Moura

Pindamonhangaba, novembro de 2016.