

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MONIEL DA CONCEIÇÃO MARINS

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA UM CLIMA ORGANIZACIONAL
DE SUCESSO**

RIO BONITO – RJ
2022

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA UM CLIMA ORGANIZACIONAL DE SUCESSO

Moniel Da Conceição Marins¹

RESUMO

O presente artigo aborda sobre as influências que os tipos de liderança exercem no ambiente de trabalho, visto que dentro de uma organização o comportamento das pessoas sempre será desigual ainda que diante da mesma situação, pois, ninguém possui a mesma personalidade. Deste modo a liderança dentro de uma empresa deve ser vista como uma possibilidade de solução de problemas e de trabalho em equipe. O objetivo é analisar a importância do líder no ambiente organizacional, a metodologia trata-se de uma pesquisa bibliográfica, visto que esta oferece ferramentas conceituais necessárias para o desenvolvimento teórico sobre o assunto, a fim de permitir a reflexão e análise sobre o tema. A atuação de líderes no dia a dia tanto nas empresas privadas quanto na administração pública é de grande relevância, pois eles operam diretamente na execução de estratégias e planejamentos para garantir melhor qualidade dos produtos e serviços prestados. A liderança é um fenômeno universal, tanto no espaço como no tempo se nos aparece continuamente. A figura do líder é comum a todas as comunidades humanas (e animais) e isso em todas as etapas históricas.

Palavras-chave: Administração. Clima organizacional. Liderança.

ABSTRACT

This article discusses the influences that the types of leadership exert in the work environment, since within an organization people's behavior will always be unequal even in the same situation, since no one has the same personality. In this way, leadership within a company must be seen as a possibility of problem solving and teamwork. The objective To analyze the impact that leadership or the lack of it causes in the organizational environment, the methodology this is a bibliographic research, as it offers conceptual tools necessary for theoretical development on the subject, in order to allow reflection and analysis on the subject. The role of leaders in the day-to-day, both in private companies and in public administration, is of great importance, as they operate directly in the execution of strategies and plans to guarantee better quality of the products and services provided. Leadership is a universal phenomenon, both in space and in time, it appears to us continuously. The figure of the leader is common to all human (and animal) communities and this at all historical stages.

¹ Graduação em Centro Universitário UNIFACVEST, especialização em Bacharelado em Administração. E-mail do autor: monimarinsrb@hotmail.com.

Keywords: Administration. Organizational climate. Leadership.

1. INTRODUÇÃO

Na visão de Maximiano (2004, p. 303), atualmente a liderança tem sido um tema de estudo e de extrema importância para as empresas e seus gestores, pois ela possui papel fundamental nas organizações, pois “os indivíduos que possuem características naturais de líderes representam a eficácia do grupo e da organização levando a mesma a atingir os seus objetivos.”

Uma boa liderança tem a capacidade de articular várias ações a fim de estimular o desenvolvimento das organizações, seja ela, públicas ou de caráter privado, contribuindo para que elas consigam atingir seus objetivos de forma eficaz e eficiente, além de ter um impacto significativo na administração das organizações. Nesse contexto o presente trabalho apresenta uma análise sobre “a importância do líder para um clima organizacional de sucesso” (CHIAVENATO, 2003).

Os líderes dentro podem ser considerados responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização. Nesse contexto, Cunha (et, al., 2010) relata sobre a necessidade de se compreender os tipos de liderança bem como seus impactos positivos e negativos na gestão das organizações pode auxiliar os formuladores na execução de estratégias e planejamentos para garantir melhor qualidade dos produtos e serviços.

O presente estudo tem como objetivo analisar a importância do líder no ambiente organizacional. Justificando-se uma vez que, diante da fase de má gestão que as organizações públicas e privadas vêm atravessando, aliado ao crescente corte de despesas com a contratação de funcionários capacitados e qualificados que as organizações estão sendo obrigadas a fazer devido à situação que o país vem atravessado, entra em voga a discussão sobre a pertinência de bons gestores e os estilos de liderança.

Para este estudo, a metodologia se baseou em uma pesquisa bibliográfica, visto que esta oferece ferramentas conceituais necessárias para o desenvolvimento teórico sobre o assunto, a fim de permitir a reflexão e análise sobre o tema. De acordo com (GIL, 2010) uma pesquisa bibliográfica deve ser desenvolvida baseando-se em material já elaborado, constituído principalmente de artigos científico e por livros. Desta forma fundamentando a análise proposta a acerca do problema. Assim, a pesquisa pretende identificar conteúdos que darão embasamento teórico para o desenvolvimento da problemática proposta.

2.FUNDAMENTAÇÕES DA LIDERANÇA

2.1 LIDERANÇA

Cunha (et, al., 2010) definir liderança como a influência que ocorre entre dois ou mais indivíduos através do processo de comunicação dada determinada situação, na qual exista necessidade de ser alcançado um objetivo. É vital não confundir os conceitos de gerência com liderança, ou com direção. Nem sempre um líder é um gerente, uma vez que a liderança é uma característica natural que alguns indivíduos possuem. Mesmo havendo necessidade de que todos os níveis hierárquicos possuam um líder, não necessariamente ele será um gerente. O autor ainda cita que um verdadeiro líder é capaz de fazer com que os colaboradores exerçam as atividades por ele estipuladas, ou seja, para um indivíduo ser considerado um líder os colaboradores além de acatarem as ordens estipuladas, eles devem sentir ao mesmo tempo em que cumprirem as atividades propostas pelo líder também se sintam satisfazendo suas próprias metas.

De acordo com Maximiano (2007), as capacidades de liderança de um indivíduo, não se definem apenas por suas características pessoais, mas sim pelo contexto e situações a qual ele se encontre. O grupo vê o líder como aquele que possui a estratégia para se alcançar os seus objetivos e os meios para que as necessidades de todos sejam satisfeitas. Convém citar que um líder nato, tem a capacidade natural de se ajustar e adequar em todas as situações que envolvem o seu grupo.

2.2. O PROCESSO DE LIDERANÇA

Para Lacombe (2003), os líderes podem ser considerados responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização. Assim podemos dizer que liderar não é uma tarefa simples, mas sim complexa que exige muito empenho e dedicação ao traçar uma estratégia. Além disso, a liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, não só do líder, mas de todos os colaboradores, pois a organização é um como um organismo vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos e culturas distintas.

De acordo com os autores Stoner e Freeman (1982), a liderança é um tema importante devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Na visão de Chiavenato (2003), a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Pode-se definir liderança também, como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. A liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos. (CHIAVENATO, 2003, p.157).

Motta e Vasconcelos (2002) ressaltam que não é o líder quem define o grupo, mas o grupo que atribui reconhecimento ao líder. Eles dizem ainda que esse reconhecimento deva ser contínuo enquanto ele representar as necessidades e projeções do grupo, reconstruindo o sentido das ações dele.

O autor Maximiano (2004, p. 303) define liderança como “realização de metas por meio da direção de colaboradores”. Já para Hunter (2006, p.11), a liderança é definida como sendo “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Bergamini (1997) lista uma série de conceitos apresentados por vários estudiosos nos últimos 25 anos, sem que qualquer um deles seja conclusivo. Dois pontos, porém, perpassam todos os conceitos – é um fenômeno de grupo, isto é, não se fala de líder/liderança em se tratando de um indivíduo isoladamente; e trata-se de um processo de influência dos colaboradores exercidos de forma intencional.

De forma parecida, Robbins (2002 p. 304) define “liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”, ressaltando que “nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes”. E chama a atenção para o fato de que:

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia. (ROBBINS, 2002, p.304).

Dessa forma, Chiavenato (2003) cita que, pode-se definir liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Porém, existem três implicações importantes nesta definição, sendo elas: Primeira: a liderança envolve outras pessoas, o que contribuirá na definição do status do líder; a Segunda: a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os demais membros do grupo; e a Terceira: a liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos os seguidores.

De acordo Chiavenato (2003) a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais teorias sobre a liderança: Traços da personalidade - Segundo esta teoria o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função; Estilos de liderança - Esta teoria aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal; e a Situações de liderança - Nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe.

Para Lacombe (2003), os líderes influenciam as pessoas graças ao seu poder, pode ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder e poder do saber, exercido graças a conhecimentos que o líder detém.

2.3. TIPOS DE LIDERANÇA

O autor Maximiano (2007), cita que a liderança é classificada em dois estilos podendo ser: Autocrático: centralização de poder de decisão no chefe, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode degenerar ou tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo; ou Democrático: divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo,

mais democrático é o comportamento do líder, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Estes estilos são reconhecidos desde a antiguidade clássica.

Chiavenato (2003), cita que a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz seu estilo de comportamento para liderar. Seus modelos de liderança descrevem três perfis distintos de líderes no universo das empresas, suas características, comportamentos e sua forma de se relacionar com os seus liderados, sendo eles: Liderança autocrática; Liderança liberal; e Liderança democrática.

Os estilos de liderança de Chiavenato (2003) são conhecidos dentro de fora do meio acadêmico e se tornaram referência quando se é necessário identificar e classificar diferentes tipos de gestores. As teorias de Chiavenato são importantes fontes de estudo quando o assunto é Administração de Empresas e Liderança, por exemplo, porque trazem teorias e conceitos aprofundados, mas de fácil compreensão.

2.3.1. Liderança autocrática

Na visão de Chiavenato (2003), na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. Este tipo de liderança caracteriza-se pela confiança na autoridade e pressupõe que os outros nada farão se não lhes for ordenado. Geralmente não se importa com o que os liderados pensam além de desestimular inovações. O líder autocrático julga-se indispensável, mostrando que só a sua maneira de fazer as coisas é a correta.

Toma uma postura muitas vezes paternalista, sentindo-se feliz por notar que os outros dependem dele. Divide pouquíssimos serviços, preferindo fazê-lo. São comuns por parte deste líder, reações coléricas, de irritação, de incompreensão com erros alheios. Infunde certo temor nos liderados, para que não o contradigam. Ou seja, é aquele modelo onde o líder centraliza todo o poder e dá ordens aos seus funcionários sem permitir que façam contestações ou mesmo que tomem decisões

sem o seu consentimento. O trabalho só pode ser feito com a sua autorização e na sua presença. A ênfase está nele (MAXIMIANO, 2007).

2.3.2. Liderança liberal

Nesse tipo de liderança, parte-se do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder. Assim, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal. Ou seja, gerente pouco interfere nos negócios. As equipes tomam decisões e direcionam suas atividades (CUNHA, et, al., 2010).

Para Cunha (et, al., 2010), a liderança liberal, muitas vezes, é exercida por pessoas que pretendem ausentar-se com frequência do grupo. Não querem ter o trabalho de organizar, planejar e fiscalizar. Em muitos casos, foram eleitos porque ninguém queria o cargo ou então porque queriam apenas o título de líder não tendo a garra e a vontade de liderar. Neste tipo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não mais precisam de supervisão extrema de seu líder. É o chamado "deixa como está para ver como é que fica".

2.3.3. Liderança democrática

Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Liderança democrática - O líder orienta o grupo a executar suas atividades, fazendo-o participar da tomada de decisão. Neste estilo de liderança, todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões. A responsabilidade do líder, é dirigir estas opiniões para que, na prática, atinjam os objetivos esperados (CUNHA, et, al., 2010).

De acordo com Lacombe (2003), o líder que aplica este estilo, geralmente, tem um conceito equilibrado sobre si, não temendo que haja liderados que sejam melhores do que ele, em determinados aspectos. Para ele é fácil entender e compreender seus liderados, bem como ouvir e aceitar opiniões diferentes das suas. Aqui, a dificuldade é a demora, para tomada de decisões em tempos de crises.

Para Cunha (et, al., 2010), este modelo é totalmente diferente do anterior, pois o líder autocrático reconhece, orienta e instrui os seus liderados, dando

liberdade para que compartilhe suas sugestões, ideias e opiniões e façam parte do processo de tomada de decisão. A comunicação é direta e produtiva, ninguém se sente oprimido, mas sim encorajado a dar o seu melhor e colaborar com suas habilidades e conhecimentos para o alcance dos resultados. Ou seja, líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e no grupo.

Como podemos verificar, todos os estilos possuem vantagens e desvantagens. Na liderança autocrática o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência cega dos subordinados (CHIAVENATO, 2003).

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder. Já em uma liderança liberal, o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupos, participando delas apenas quando solicitado pelo grupo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza (CUNHA, et, al., 2010).

Maximiano (2007), cita que na Liderança democrática, o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições dos problemas e nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendentemente melhor, acompanhados de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

2.4. O PODER INDIVIDUAL NA LIDERANÇA

Em sua obra Montana e Charnov (1998, p. 271), dispõe que dentro de uma organização há seis tipos de poder, sendo eles:

Poder legítimo: é o poder inerente à estrutura organizacional em si, sendo atribuído a um indivíduo que ocupa uma posição específica dentro da organização;

Poder de recompensa: pelo fato de os colaboradores subordinados desejarem a recompensa, eles são influenciados pela possibilidade de

recebê-las como produto de seu desempenho, exemplo: promoções, elogio de gerentes, status e outros;

Poder coercivo: está relacionado ao gerente punir o colaborador, podendo ser manifestado em uma simples advertência, suspensão ou até mesmo o desligamento efetivo;

Poder de especialização: é relacionado com a experiência interior do indivíduo, conhecimento, habilidades e talentos especiais;

Poder de referência: é o poder de um indivíduo de influenciar outro por sua força de caráter, este poder podemos observar em um astro do esporte, supostamente leva a aceitação, mesmo que o atleta tenha poucas credibilidades fora da arena esportiva;

Poder de informação: é a posse da informação importante em um momento crítico quando se faz necessário ao funcionamento da organização, assim sendo a secretaria de um gerente pode se considerar em uma posição poderosa a partir do momento que tenha informação importante.

É importante ressaltar que as habilidades de influenciar subordinados e outros colegas por meio do controle dos recursos organizacionais é o que distingue a posição de liderança (CHARNOV, 1998).

2.4.1. Tipos de Líderes na Atualidade

Compreender os tipos de liderança e os tipos de líderes na atualidade é fundamental devido sua importância dentro das organizações. Nesse contexto, Sant'Anna (et, al., 2011, p.33) tipifica 6 (seis) diferentes tipos de líderes, sendo eles:

Autoritário: o líder autoritário é dominador e determina o que será executado pelo grupo, o que implica na obediência pelos demais; se assemelha ao antigo “chefe”;

Indeciso: não direciona o grupo e não assume responsabilidades. Como consequência desse tipo de liderança a equipe se sente desorganizada, gerando insegurança e até atritos entre os membros;

Democrático: este líder se preocupa com a participação do grupo, estimulando e orientando. Ouve as opiniões da equipe e determina junto com ela os objetivos desejados e as tarefas a serem realizadas;

Liberal: o liberal participa minimamente do processo. A equipe possui total liberdade para definir diretrizes, e objetivos;

Situacional: o líder situacional assume seu estilo de liderar mais de acordo com a situação do que com a personalidade. A postura deste líder varia conforme as diferentes situações do dia a dia. Ele se adequa a cada situação;

Emergente: é o líder que surge e assume a direção por reunir mais habilidades para conduzir a equipe aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato.

De acordo com Sant'Anna (et, al., 2011) ainda dispõe que na atualidade para se considerado um bom líder o indivíduo deve possuir algumas características fundamentais, tais como: ter entusiasmo, ser motivado e participativo, ter espírito, de equipe, saber delegar tarefas e cobrar resultados.

3 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Motivação é sinônimo de liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas (MARCHETTI, 1997). Para Chiavenato (2004), a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. E a sua influência sobre seus colaboradores exige uma eficaz liderança e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um impulsionador do comportamento humano. Logo, a administração deve buscar o que motiva o colaborador e criar um ambiente que possibilite a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais.

Para Bergamini:

Talvez, o maior de todos os desafios de um líder, preocupado em tornar-se eficaz, seja inviabilizar esse processo de degenerescência do potencial sinergia motivacional dos seus subordinados. O ingênuo 'chefe' estará à procura de regras de como motivar o novo funcionário, enquanto o 'líder' eficaz estará atento para que a riqueza contida nas necessidades de cada um não seja drenada e se perca, talvez para sempre. A grande preocupação em conseguir agir eficazmente desenvolverá no líder a valorização das características individuais dos seus seguidores como um recurso por ele valorizado tendo em vista o conforto e o ajustamento dele. (BERGAMINI, 1994, p.79).

De acordo com Chiavenato (2004), os líderes devem assumir a postura que lhes cabem, pois, o sucesso e a sobrevivência da organização é responsabilidade de um líder. Entende-se que, para ser um líder bem-sucedido, este deve ter a capacidade de comunicação, saber lidar com as relações interpessoais e trabalhar em equipe.

Cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas. (BERGAMINI, 1994, p. 118)

O autor Vergara (2003, p. 86), "Líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar visto que demandam poder de abstração, análise e síntese." Verifica-se, portanto, que os líderes são

importantes no processo da motivação, pois possuem habilidades em detectar a variação do desempenho dos colaboradores quando estes condizem à motivação, pelo próprio poder de apreciação que eles têm.

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status que, “criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões” (ROBBINS, 2002, p. 304).

De acordo com Cavalcante (et, al., 2006), o líder corresponde ao tipo ideal de poder, definido por Max Weber como baseado na legitimidade “carismática”, o líder é reconhecido como tal (a título pessoal, transformando desta forma seu prestígio e sua influência na fonte de poder). Trata-se de um sistema situacional: em cada situação pode haver um líder diferente, e o que um homem seja um líder político não implica que ocupe uma posição relevante em outros campos da ação social.

O fenômeno da liderança varia de grupo a grupo, de sociedade a sociedade; no entanto, em todos os casos de liderança aparecem constantes: o líder avalia e sanciona (positiva ou negativamente) a ação dos membros integrantes do grupo e vai pela partilha das normas grupais estabelecidas (CUNHA, et, al., 2010). Para o autor, a liderança é uma qualidade estrutural do grupo, e não um mero atributo pessoal. Dois grupos diferentes não têm por que ter o mesmo líder, mas ambos estabelecerão um sistema de liderança. Espera-se do líder uma conduta específica diferente da que devem ter os demais membros do grupo social. Isto se estende até para com as ações que não se relacionam (direta ou indiretamente) com a liderança.

Existe a tendência a que os líderes sejam populares entre os membros do grupo, mas inversamente, não ascendem automaticamente à liderança, os indivíduos que desfrutam de popularidade no seio do grupo e em definitiva cabem à possibilidade de que o líder não seja popular (CUNHA, et, al., 2010).

Na visão de Cavalcante (et, al., 2006), a função do líder reside em ajudar ao grupo a conseguir atingir seus objetivos. Os líderes representam, dirigem e cristalizam as forças da sociedade, pelo que constituem um fator de enorme importância no campo do poder.

CONCLUSÃO

Após o término do estudo conclui-se que entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais os indivíduos que possuem habilidades de liderança. Nesse contexto, qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz deve também se conscientizar de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança. É importante salientar que o líder é fundamental no processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados, ou seja, são habilidades de motivar e influenciar os liderados de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Ao fim do estudo observa-se que a importância do líder para um clima organizacional de sucesso, está em suas habilidades naturais para a gerência e questões relacionada a ela. Para os gestores atuais, são necessárias não só as competências do chefe, mas principalmente as do líder, pois, a falta de liderança, pode acarretar problemas graves dentro do ambiente organizacional relacionados a má gerência, no que diz a respeito ao planejamento, orçamento, controle, manutenção da ordem, desenvolvimento de estratégias e outras atividades fazem parte do gerenciamento.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CAVALCANTI, V. et al. **Liderança e Motivação**. 2º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 4ª ed.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. - São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo. Markron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A, 2004.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. São Paulo: Sextante, 2006.

CUNHA, C.V.M.; SILVA, M.J.M.C.A. **Os desafios da liderança no mundo corporativo**. Anuário de produção acadêmica docente, v.4 n°. 7, 2010.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. ISBN 85-02-03788-9.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, H.F. **Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 48, n. 1, p. 43-79, 1997.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F.G, **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R., **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SANT'ANNA, A. S., VAZ, S. L., NELSON, R. E., CAMPOS, M. S., & LEONEL, J. N. **Liderança: uma análise sob a perspectiva de acadêmicos brasileiros e norte-americanos**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 2011, p.33.

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