

O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL DE MUDANÇAS CULTURAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Oliveira, Marcos Thomas¹
Amorim, Wilson Antunes²

RESUMO

Este artigo tem como principal objetivo compreender as questões ligadas ao exercício da liderança desempenhada pelo líder como um fator motivacional de mudanças culturais nas organizações. O estilo de liderança adotada pelo líder pode interferir na forma como a mudança organizacional vai acontecer, podendo ser mais amena ou de forma mais complicada, ou seja, o líder pode adotar o estilo de liderança democrática e buscar o consenso da equipe, ou adotar o estilo autocrático, onde não existe consenso e sim o autoritarismo. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica. A pesquisa buscou abordar conceitos de liderança, sua evolução no tempo e, discorre também sobre a ação dos líderes em acordo com os estilos de liderança. Buscou-se ainda descrever sobre a correlação da influência da liderança e a mudança da cultura organizacional.

Palavras-Chaves: Liderança. Fator Motivacional. Mudança Organizacional.

ABSTRACT

This article has as main objective to understand the issues related to the exercise of leadership performed by the leader as a motivational factor of cultural changes in organizations. The leadership style adopted by the leader may interfere with how organizational change will take place, which may be more enjoyable or more complicated, ie, the leader can adopt the democratic leadership style and seek the consensus of the team, or adopt the Autocratic style, where there is no consensus but rather authoritarianism. The methodology used was the bibliographical research. The research sought to address concepts of leadership, its evolution in time and, also discusses the action of leaders in accordance with leadership styles. We also sought to describe the correlation of leadership influence and organizational culture change.

KeyWords: Leadership. Motivational Factor. Organizational change.

INTRODUÇÃO

A liderança nada mais é do que motivar as pessoas que estão à sua volta, de maneira que se sintam bem em trabalhar sob sua orientação, focada em um objetivo comum. Liderar é muito mais do que fórmulas e técnicas, que os cálculos e computadores podem definir. Amorim (2007) relata que os líderes desenvolvem seu trabalho em um mundo em que as contradições

¹ Acadêmico do II Termo do curso de Ciências Contábeis, AJES – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Juína – MT. E-mail: marcos.thomas.oliver@gmail.com

² Mestre em Liderança/Administração, Doutorando em Gestão de Empresas, Professor titular dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena – AJES,

são comuns, onde a resposta correta de hoje poderá ser o desastre de amanhã e, onde palpite, intuição, experiência, abertura para novas ideias não testadas e autoconfiança importam mais do que habilidades técnicas.

Lapierre (1995) descreve que ao líder é necessário além das capacidades analíticas, dos conhecimentos técnicos, ter a sensibilidade política e habilidades de direção. Descreve ainda que a liderança é atribuída à vida interior do líder e, que a liderança se manifesta em seus modos de ser e de agir.

O líder exerce sua autoridade de forma muito própria e de acordo com os aspectos formativos de seu caráter e, na tentativa de se entender as atitudes do líder, é necessário que se entenda o que motiva o líder, o que pensa, o que sente e, sua influência sobre o liderado.

Sob a liderança de um líder, molda-se a cultura de uma organização e, de acordo com o estilo de liderança, ameniza-se ou aumenta-se os problemas de relacionamentos interpessoais. Assim, o objetivo deste trabalho é de pesquisar como a liderança pode influenciar nas mudanças organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA

Os estudos sobre liderança já vem sendo realizados há muito tempo e, os problemas centrais para uma liderança efetiva, motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação, de acordo com Clemens e Mayer (1989), pouco mudaram nos últimos 3.000 anos e, que esses problemas foram enfrentados pelos egípcios quando construíram as pirâmides, por Alexandre quando criou seu império e pelos gregos quando lutaram contra os troianos.

Definir liderança é uma tarefa muito complicada para qualquer pesquisador tendo em vista a grande plenitude do termo e seu empirismo, por se tratar de um conceito evasivo e ilusório. Clemens e Mayer (1987) relatam que um pesquisador ao estudar mais de 3.000 (três mil) livros e artigos sobre o tema liderança ao longo de 40 anos de pesquisa, concluiu que não se sabe muito mais a respeito do tema hoje em dia do que já se sabia e, este fato deve-se a fatores como a complexidade da liderança, a riqueza da imaginação dos pesquisadores, integração das contradições e, à ambiguidade do próprio ser humano.

Estudar liderança, não é apenas tentar compreender este fenômeno e como se manifesta. Os líderes, assim como todas as outras pessoas, passam a vida inteira tentando conhecer-se e se desenvolver. No entanto, quando se exerce a posição de liderança, tem-se a possibilidade de controlar o seu destino e o dos outros; de realizar e de dar livre curso aos seus desejos, caprichos e tendências perversas e a seus conflitos interiores, podendo contribuir para a sua destruição e a dos outros.

O processo de liderança implica no modo de agir. Portanto, toda a problemática de liderança está em quando empregar qual processo com quem. Cada líder exerce sua autoridade de forma peculiar, de acordo com os seus traços primários. Assim, deve-se examinar o que motiva o líder, o que ele pensa e sente, sua influência sobre os seus subordinados e sobre toda a organização.

Burns apud (Lapierre, 1995, p. 95) comenta que:

A liderança “é um processo recíproco de mobilização de recursos econômicos, políticos e outros vividos num contexto de cooperação e conflito, por pessoas que possuem certas motivações e valores, para atingir objetivos perseguidos individualmente ou conjuntamente pelos líderes e seguidores”. (BURNS apud LAPIERRE, 1995, p. 95).

De acordo com Maximiano (2006, p.280), a liderança é uma “função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança”.

Apesar de cada autor possuir sua própria definição todos eles entram em acordo ao dizer que um líder é responsável por motivar um grupo e o direcionar a um objetivo comum.

A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, 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. (MAXIMIANO, 2006, p.276 - 277).

E é na interação indivíduo-organização, líder-liderado que está o mundo em que o líder trabalha. Um mundo onde as contradições são comuns. O que aflora aos olhos é que o sistema de relacionamento está presente em todos os momentos. São os relacionamentos que determinam os níveis da liderança e o poder dela emanado.

De acordo com Wheatley (1999, p. 37):

A liderança é um fenômeno amorfo que tem nos intrigado desde que as organizações começaram a ser formadas, está sendo examinada agora em termos dos seus aspectos relacionais. Bem poucos teóricos, se é que há alguém, ignoram a complexidade dos relacionamentos que contribuem para a liderança eficaz. Vemos em vez disso um número cada vez maior de estudos sobre parceria, adesão, a delegação de poderes, o trabalho em equipe, as redes e o papel do contexto. (WHEATLEY, 1999, p. 37).

Chegar à compreensão do que seja liderança leva a necessidade de entender a evolução do termo liderança ao longo dos anos e, neste sentido, Pedruzzi et al. (2014, p. 10) apresentam no QUADRO 1 sintetizando esta evolução.

Quadro 1 - Marco Inicial das Abordagens da Teoria de Liderança

Marco Inicial	Abordagem	Autor	Teoria	Característica
Início do Séc. XX	Personalidade	-	Teoria dos Traços	Busca mensurar as características das personalidades de líderes de sucesso e compará-las com as de pessoas comuns ou líderes ineficazes.
1955	Comportamental	Kartz	Teoria das Habilidades	Deixa de enfatizar as características natas de personalidades, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança.
1978	Transacional	Burns	Teoria Transacional	Caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoções, viagem e salário.
1986	Situacional	Hersey e Blanchar	Teoria Situacional	Em função da dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes, surge a abordagem situacional que buscou identificar variáveis situacionais que são importantes e assim identificando o estilo de liderança ideal para determinada situação.
1990	Transformacional	Bass	Teoria transformacio nal	Ocupa-se em analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança.

Fonte: Pedruzzi et al. 2014, p. 10 e 11;

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Embora todos os líderes possuam suas peculiaridades surgem no processo de interação líder-liderado, os diversos tipos de comportamento dos líderes e, estes comportamentos se traduzem em estilos de liderança, que de forma positiva ou negativa atinge o desenvolvimento de uma organização.

Para Chiavenato (2003, p.124), o estilo de liderança ou teoria sobre estilos de liderança é definida como: “[...] teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento

do líder em relação aos seus subordinados”. O autor aponta que há três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

Na concepção do autor, na liderança autocrática ou autoritária, o líder centraliza o poder, impõe suas decisões e ordens ao grupo. Esse estilo pode acabar gerando fortes tensões, frustrações e agressividade. Os subordinados não têm iniciativas e nem formam grupos de amizades. O trabalho muitas vezes só acontece com a presença da autoridade e, quando o mesmo se ausenta o serviço para.

Na liderança liberal o líder descentraliza o poder, delega completamente as decisões aos subordinados e deixa-o inteiramente à vontade e sem domínio algum. A divisão de trabalho é escolhida pelo grupo. Acarreta pouco respeito pelo líder e, na liderança democrática, o líder estimula a participação do grupo e orienta as tarefas. Líder e subordinados desenvolvem uma comunicação espontânea, franca e cordial. O trabalho acontece em um ritmo suave e seguro, mesmo quando o líder não está por perto. Há um nítido comprometimento e responsabilidade pessoal de todos e uma sintonia grupal junto de satisfação ao realizar o trabalho.

O QUADRO 2 sintetiza as características que diferenciam os estilos de liderança.

Quadro 2: Principais características dos três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tomam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas as atividades quando perguntado.

Fonte: CHIAVENATO, 2003, p.125; adaptada pelo autor.

Portanto, um líder deve saber utilizar, no momento certo, determinado estilo para garantir assim o máximo da eficiência, para alcançar os objetivos da organização.

Para Chiavenato (2003, p. 125)

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividade. (CHIAVENATO, 2003, p.125).

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos diretamente ligados ao tema Cultura Organizacional surgiram de forma mais direta na década de 1980 e, logo se propagou e popularizou-se, tornando-se motivo de estudos acadêmicos. No entanto, as ideias relativas ao tema remontam de épocas anteriores, embora com outras denominações tais como: Ideologia e Caráter (Harrison 1972); Saga (Clark 1972); Significados (Barnard 1938); Missão e Socialização (Selznic 1957); Padrões de Administrar (Likert 1974), Etzioni (1975) e Crozier 1964), os estudos sobre estratégia na década de 1970; Estudos sobre Estrutura Organizacional na década de 1960; os estudos sistêmicos nos anos 1950, entre outros.

A popularização do tema Cultura Organizacional, de acordo com Freitas (2007, p. 3) deu-se através de um artigo publicado pela revista Business Week “Corporate culture – the hard-to-change values that spell success or failure” em outubro de 1980.

As mudanças sobre o entendimento do que seja Cultura Organizacional e, a busca por uma cultura própria e forte em cada organização vem ao encontro do que Smircich (1983) apud Amorim (2007) entende por cultura organizacional: a) Como uma metáfora, ou seja, considera a cultura como algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que organização não tem.

Para Lima et al (2011), “a Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização”, e assim, toda organização tem sua própria cultura que busca fazer com que os grupos interajam a fim de promover a convivência diária. Também pode ser definida como:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna. (SCHEIN, 1985 apud MAXIMIANO, 2006, p.440)

A cultura organizacional possui diversas características. Para Tavares (1996, p.2): os elementos inseridos dentro da cultura de uma organização são vários, mas que possui maior destaque são: os valores, as crenças os ritos, os tabus, os mitos, as normas, a comunicação formal e informal. E que todos esses elementos promovem o direcionamento dos integrantes da organização.

Tavares (1996, p.2) citando Carvalho e Tonet (1994, p.142-143) definem esses elementos da seguinte forma:

- Valores - aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como, por exemplo, a importância da satisfação do usuário ou cliente, etc.;
- Crenças: podem ser sentidas pelo comportamento das pessoas e estão ligadas à busca de eficiência;
- Ritos: são as formas como são praticadas e almejadas as crenças e metas planejadas no cotidiano. São exemplos de ritos os procedimentos para introdução de um novo empregado, etc.;
- Tabus: referem-se às proibições impostas aos membros da organização e às orientações e fatos tidos como inquestionáveis. O fato de que a chefia sempre deve receber salário superior ao dos subordinados constitui um exemplo de tabu na organização;
- Mitos Organizacionais: são gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma. Guardam relações com as crenças e valores seguidos;
- Normas: são o conjunto de regras escritas ou não que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance os seus objetivos. Podem ser aceitas ou não pelo grupo, dependendo de quanto coerente são em relação às expectativas e aspirações desse grupo;
- Comunicação formal: é a comunicação sistemática entre a organização e os ambientes externo e interno. Pode-se ter como exemplo, os comunicados, memorandos, ofícios e outros;
- Comunicação informal: é a comunicação assistemática que não está sujeita a normas ou controles e ocorre através das relações de ajuda, simpatia, compadrio, boatos, etc.

Entende-se que a cultura organizacional, embora, represente a maneira de ser de uma empresa, pode sofrer mudança, seja por influências do ambiente interno ou do ambiente externo, que se apresenta cada vez mais dinâmico e faz com as empresas tenham que se adaptarem. “Portanto, para que mudanças sejam feitas, é necessário um estudo antecipado sobre os valores e as crenças que predominam na organização, pois, tais elementos da cultura organizacional condicionam e direcionam o comportamento das pessoas e grupos”, (TAVARES, 1996, p.3). A mudança, quando feita por impulso, pode se transformar em um grande problema.

2.4 MUDANÇAS CULTURAIS

A cultura organizacional pode ser entendida como um frágil ecossistema, onde, um grupo de pessoas com características próprias buscam interagir entre si e, que ao menor sinal que possa se caracterizar como mudança vai afetar todos os organismos que vivem nesse ambiente.

Para Duck (2001, p.11), “as mudanças são como um monstro, um dragão que emerge das profundezas do oceano durante um esforço de modificação de grande porte”. Todas essas mudanças na cultura da organização geram resistência ou conflitos. Muitos ainda vão dizer: “já está bom assim, porque mudar”? ou “Isso é só para dar mais trabalho”.

Para Duck (2001) mudanças envolvem pessoas, e isso significa emoções à flor da pele e egos à solta. Ironicamente e, em alguns casos tragicamente, muitos líderes envolvidos com a mudança preferem simplesmente ignorar os problemas individuais. Quando se lida com o fator humano, tem-se que levar em conta que é difícil mudar comportamentos culturais.

Mudar faz parte da vida e, certamente, do negócio. O modo como ele e todos na GE encaravam a mudança fez uma enorme diferença na construção do sucesso da empresa. [...] Na verdade, pouca gente gosta de alterar sua rotina. [...] Ele percebe que as mudanças ocorriam numa velocidade maior do que o negócio conseguia reagir. [...], estava claro que a transformação radical era necessária para redirecionar a empresa para o sucesso, mas a maioria dos colaboradores não entendia por que as coisas precisavam mudar. Para eles, a empresa parecia estar indo bem. (KRAMES, 2006, p.19).³

Fica claro que as mudanças são necessárias para o sucesso da organização. As pessoas são seres que vivem sobre hábitos.

2.5 A INFLUENCIA DA LIDERANÇA NA MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda mudança é temida porque ela remete ao desconhecido e, tudo que é desconhecido causa medo. A mudança pode ser desgastante, para uma pessoa ou um grupo que não esteja preparado para ela. Portanto saber liderar a equipe é fundamental para acabar com o medo da mudança. Para Hunter (2006, p. 20) é necessário entender que: “liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo”. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.

Uma pessoa que não esteja motivada a manter um diálogo com as pessoas à sua volta, fica totalmente incomodada e deprimida. Portanto, é nessa hora que o líder, que percebe o problema, age de maneira a minimizar o problema. Hunter (2006, p. 8) escreve que “um líder eficiente é aquele que desenvolve as habilidades e as qualidades morais que o capacitam a inspirar e influenciar um grupo de pessoas. Todos são influenciados por pessoas, diariamente”.

Vale ainda ressaltar que as pessoas, que são responsáveis por incorporar mudanças no ambiente de uma empresa, podem não estar preparadas como deveriam antes de começar esse processo.

Duck (2001, p. 11) diz o seguinte:

Quando as pessoas – executivos, especialmente – dão início a uma iniciativa de mudança, acreditam entender o que estará envolvido no processo. No entanto, assim que começam o trabalho, ficam sempre atônitos ao verificar como o processo de criar mudanças pode ser confuso, demorado, cansativo, complicado e desgastante. (DUCK, 2001, p.11).

Bass e Avolio (1993 apud BARRETO, 2013, p. 40) descrevem que “para que as mudanças sejam bem conduzidas, os líderes precisam estar atentos ao conservadorismo refletido em crenças, valores, pressuposições, rituais e cerimônias impregnados na cultura, que podem atrapalhar os esforços para mudar a organização”. Nesse sentido é preciso se estudar

³ Krames estava se referindo a atuação de Jack Welch, presidente da General Electric, em sua atuação como líder desta organização.

muito bem a estrutura da organização para entender sua cultura para que seja possível começar a traçar objetivos da mudança.

Para que problemas futuros, que dizem respeito à mudança, sejam evitados, é necessário verificar e perceber e entender os fatores que possam estagnar o processo de mudança, que de acordo com Luz (2003 apud LIMA, 2011, p. 8) são: Programas de Sugestões; Greves; Desperdícios de Materiais; Absenteísmo; Pichações nos Banheiros; Conflitos interpessoais e interdepartamentais; Avaliação de Desempenho.

Assim, é possível perceber como a liderança se transforma em um fator motivacional para que haja as mudanças necessárias nas organizações empresariais e na sociedade. Mudança, neste mundo em mutação constante, é absolutamente necessária e, estas mudanças vão acontecer que queira ou não. É uma exigência que não depende da opinião ou da aceitação ou não das pessoas. Ela simplesmente vai acontecer e, pode, dependendo das lideranças ser mais ou menos penosas, principalmente nas organizações empresariais, em que as mudanças são traduzidas pelos objetivos e metas dos gestores.

Nas organizações mudanças sejam elas quais forem, são traduzidas como mudanças culturais organizacionais e, cabe ao líder, a transposição de um modelo de cultura para outro.

Se esta transposição for feita de forma democrática, onde pelas teorias, todos participam da decisão da transposição, esta será feita de maneira objetiva e consciente, pois todos participarão da decisão de transposição.

Se for feita de forma autocrática, de forma que a decisão seja apenas de um indivíduo, isso será de forma desgastante, pois será imposta e, isto possivelmente, trará desconfiança, desconforto e desunião entre a equipe.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hábitos, rotinas são traços fortes da cultura organizacional de uma empresa e, que um processo de mudança pode provocar medo e desconforto nas pessoas ou na equipe. Se essa mudança não for bem planejada e liderada por uma pessoa preparada, a empresa pode acabar passando por grandes problemas de relacionamentos, já que sua força de trabalho vai agir de maneira contrária aos objetivos que foram traçados.

O líder é a pessoa que possui características diferenciadas e que consegue controlar, na maioria das vezes, um grupo de pessoas e, que estes o irão seguir voluntariamente ou por força de seu poder. Exercer a liderança não é apenas mandar e as pessoas obedecerem. É fazer com que as pessoas se sintam comprometidas em querer trabalhar por um objetivo comum. É ainda mover as pessoas de maneira que se sintam bem com o que estão fazendo, aproveitando ao máximo suas capacidades e habilidades.

É neste intento de liderar as pessoas em direção ao objetivo traçado, que a influência do líder surge. É esta liderança que irá influenciar a aceitação das mudanças que se fazem necessárias na organização. Como toda mudança aponta para um cenário desconhecido e, o desconhecido trás medo às pessoas, isto leva as pessoas não aceitarem o processo de mudança. Assim, cabe ao líder a responsabilidade de conduzir o processo de mudança, e a sua comunicação e a confiança que passa ao grupo, por meio de suas ações, influenciarão no resultado, podendo o processo ser bem sucedido ou não.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Wilson A. **A Ação Comunicativa: Influências no Processo de Liderança e Poder na União das Escolas Superiores na Cidade de Cacoal Estado de Rondônia**. 2007. 120 f. Dissertação (Mestrado em Liderança) – Universidade de Santo Amaro de Santo Amaro, São Paulo, 2007.
- BARRETO, L. M. T. da Silva et. al. **Cultura Organizacional e liderança: uma relação possível?** Revista Adm.; São Paulo, v.48, n.1, jan. /fev. /mar. 2013, p.34-52.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003, p.634.
- CLEMENS, John K e MAYER, Douglas F. **Liderança o Toque Clássico: A arte de Liderar de Homero a Hemingway**. São Paulo, Ed. Best Seller, 1989. Tradução do texto original “The Classic Touch” por Fernando Simão Vougman.
- DUCK, J. D. **O monstro da mudança nas empresas: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais**. Rio de Janeiro. 2ºed. Campus, 2001, p.331.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo. Thomson Learning, 2007. (Coleção debates em Administração / coordenadores, Isabella F. Gouveia de Vasconcelos, Flávio Carvalho de Vasconcelos)
- HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro, 1ºed. Sextante, 2006, p.144.
- KRAMES, J. A. **Os princípios de liderança de Jack Welch**; Rio de Janeiro. Sextante, 2006.
- LAPIERRI, Laurent. **Imaginário e Liderança: no governo, nas empresas e na mídia**, v. 01. São Paulo. Atlas, 1995. Tradução do título original “Imaginare e leadership” por Ofelia de Lana Sette Torres.
- LIMA, Lucas De. et al. **Cultura Organizacional**. VIII Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT; Rio de Janeiro, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: a revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2006.
- PEDRUZZI, Aloir Junior et al. **Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas**. X congresso nacional de excelência em gestão; ago. 2014.
- TAVARES, F. P. **A cultura organizacional como um instrumento de poder**. Caderno de pesquisa em administração; São Paulo, v.1, N°3, 2º SEM./1996.
- WHEATLEY, Margareth J. **Liderança e a Nova Ciência**. São Paulo. Cultrix 1999. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves, do título original “Leardship and the New Science”.