

**FACULDADE PATOS DE MINAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ESTEFÂNIA DE ANDRADE BERTOLDO

LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

**PATOS DE MINAS
2017**

FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTEFÂNIA DE ANDRADE BERTOLDO

LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito para conclusão do Curso de Graduação em Administração e obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Me. Neise Maria Verçosa

PATOS DE MINAS
2017

RESUMO: Sempre existiram líderes e liderados. A liderança é uma importante ferramenta para a vida de uma organização. Tal qual a liderança, a cultura organizacional também se destaca como fator de grande importância para a existência de uma empresa, pois a cultura organizacional é a principal responsável por formar a essência de uma empresa, de determinar o que de fato ela é. Ao observar esses dois fatores de grande importância para o universo organizacional, percebe-se um questionamento: existe uma relação possível entre liderança e cultura organizacional? Na tentativa de responder a esse questionamento, buscou-se por meio dessa pesquisa fazer uma análise comparativa ressaltando a relação entre os dois temas. A metodologia que orienta este trabalho partiu de uma pesquisa bibliográfica. A relevância dessa análise consiste na possibilidade de entender se liderança e cultura organizacional se complementa ou se não necessitam uma da outra. Por meio da análise de artigos científicos que abordaram o tema proposto, percebeu-se o quanto necessário se faz o bom entendimento e uso de ambos os temas dentro de uma empresa, de modo que tendo a ausência de qualquer um dos dois fatores, toda a estrutura organizacional de uma empresa pode estar comprometida ao fracasso.

Palavras-chave: Liderança. Cultura organizacional. Organização. Características.

1. INTRODUÇÃO

Desde o início dos tempos o homem sempre se colocou à frente de sua realidade, buscando as melhores possibilidades para assegurar sua existência. A essa ação foi dada o nome de liderança. Condição inerente a todos os animais, de modo que sempre existirá um líder e um liderado.

Essa mesma perspectiva pode ser observada no universo organizacional. A liderança é uma ferramenta de extrema importância à sobrevivência de uma organização. Os líderes podem ser um fator de diferencial para o sucesso ou fracasso de uma empresa.

As pesquisas sobre o tema liderança são bastante antigas. Inúmeros pensadores buscaram compreender de maneira minuciosa esse tema, justamente por enxergarem o quanto intrigante e necessário é o uso da liderança.

O líder exerce um papel de grande importância nos processos de qualquer organização. Líderes são aqueles que “vestem a camisa” da empresa e se tornam a própria organização em pessoa. São importantes por estarem ligados a gestão de pessoas. Já que são responsáveis em repassar a cultura da

empresa e engajar a equipe, para que a missão, visão e valores da organização estejam alinhados aos objetivos da equipe.

A liderança pode ser percebida em todos os departamentos de uma empresa, e a influência dos líderes vão além do que é tangível, palpável e visível. As características de um líder podem ser decifradas naquilo que não é tangível, como por exemplo, nos valores que uma empresa se molda. Muito dos valores determinados em uma empresa revela sobre o tipo de liderança que ela tem.

A Cultura Organizacional pode ser entendida como conceito particular da cultura. É um conjunto de conceitos e hábitos, normas, crenças, rituais, valores e experiências; comportamentos implícitos que contribuem significativamente para a elaboração, sustentação e evolução de uma empresa, se tornando também responsável pelas características únicas de cada empresa. A cultura organizacional contribui para a formação da identidade de uma organização, que pode coincidir com uma imagem positiva, revestindo a empresa de prestígio e reconhecimento.

Assim como a liderança, a cultura organizacional revela e diz muito a respeito de uma determinada empresa; de como ela trabalha, de como ela funciona, como busca sua evolução, etc.

Observando, então, esses dois importantes temas norteadores do universo organizacional, faz-se necessário levantar um questionamento para se conceber um entendimento mais apurado sobre os mesmos: existe um relacionamento possível entre liderança e cultura organizacional?

Tal questionamento apresenta uma considerável importância e aqui se justifica por possibilitar uma melhor compreensão da liderança como ferramenta essencial no meio organizacional, bem como sua influência nos diversos aspectos organizacionais, inclusive na cultura organizacional. Para a elaboração dessa pesquisa, utilizar-se-á de uma pesquisa bibliográfica, observando estudos de caso que abordam o tema proposto.

Na tentativa de ir ao encontro desses questionamentos, a presente proposta de pesquisa tem por objetivo geral apontar a correlação entre liderança e cultura organizacional. E como objetivos específicos, a definição e conceituação de liderança e cultura organizacional, o levantamento de casos de lideranças e culturas organizacionais apresentadas em livros e artigos científicos e a correlação entre os casos estudados.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1. LIDERANÇA

As pessoas estão inseridas em um contexto organizacional muito dinâmico, de modo que atuam em várias atividades, ocupando diversas posições em diferentes níveis organizacionais. Muitas dessas pessoas têm por função cuidar do trabalho de outras pessoas, por essa razão é atribuído a elas o título de líderes. Dessa forma, os líderes envolvem as pessoas e as organizações, e com um uso de sua liderança tem por objetivo torná-las mais produtivas e atuantes no mercado, que por sua vez, tem se tornado cada vez mais competitivo.

A palavra “líder” tem sua origem etimológica dos dialetos celta e significa “o que vai à frente”, assim como é definido no termo inglês *Leader* (guia, chefe) ou no germânico *Laithjan* (chefiar), de onde surgiram as palavras “liderar” e líder” (SACCHETTO, 2016).

Pode-se observar que nas mais distintas culturas da sociedade ao longo da história, o líder é tido como aquele que guia o que mostra o caminho a ser seguido, aquele que se destaca como chefe de um determinado grupo.

Liderança é trabalhar com mudanças. Líderes são aqueles estabelecem a direção a ser seguida, observando sempre o futuro. Para isso, eles incluem as pessoas nesse processo comunicando a elas essa visão e inspirando-as a vencer os desafios (KOTLER, 2000).

Elaborar pesquisas sobre liderança não é um desafio da atualidade, pois há muito tempo se busca respostas para uma melhor compreensão do processo de liderança. E os estudos vão se tornando cada vez mais desafiantes quando se percebe que não há regras claras para o exercício da liderança (PINTO, 2005). O conceito de liderança é sofisticado e muito antigo. O autor afirma que se acredita que o termo “líder” tenha surgido por volta do ano de 1.300 da era cristã e a palavra “liderança” em meados da primeira metade do século XIX, em escritos ligados à influência política e ao controle do parlamento britânico (BASS, 1981 apud PINTO, 2005).

Os estudos sobre liderança vêm sendo realizados há muito tempo e não mudaram ao longo dos séculos, de modo que os principais problemas para se obter uma liderança efetiva nos dias de hoje- tais como motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação- foram enfrentados por Alexandre na construção de seu império, pelos egípcios quando construíram as pirâmides ou mesmo pelos gregos, na luta contra os troianos (CLEMENS e MAYER, 1989 apud PINTO, 2005).

Atualmente, liderança não tem significado de controle, autoridade, prestígio ou tomada de decisão, tão pouco em associar liderança a qualquer atividade de pessoas em cargos importantes. As qualidades de um bom líder também precisam estar relacionadas à situação vivenciada e à natureza de seus seguidores (COHEN, 2003).

De acordo com Oliveira e Amorim (2016), é na interação existente entre indivíduo-organização, líder-liderado que está o mundo em que o líder atua. Um mundo onde as contradições são bastante 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.

Liderar é fazer com que a equipe alcance metas consistentes, agindo sempre de modo eficaz. Isso determina a capacidade de organizar, influenciar e convencer as pessoas a responderem a uma situação em que estão ou não envolvidas (FALCONI, 2009).

Os profissionais que exercem cargos de liderança necessitam ter uma visão mais panorâmica de suas organizações, de modo que possam conhecer as pessoas, os processos desenvolvidos pelas equipes, a cultura organizacional da empresa e a maneira como os processos organizacionais interagem entre si. Isso pode possibilitar um grau mais elevado de liberdade, de modo que os colaboradores desenvolvam suas atividades encarando os desafios e participando das tomadas de decisões. Dessa forma, os colaboradores perceberão de modo mais consciente o seu papel dentro da empresa e principalmente das responsabilidades que lhes são confiadas, comprometendo-se e dedicando-se cada vez mais com os objetivos e metas estabelecidos (ROBINS, 2007).

O quadro a seguir identifica a evolução do conceito de liderança ao longo da história dentro das teorias administrativas. Na figura 01 torna-se possível a percepção de qual abordagem a liderança era observada e quais suas principais características da época.

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.

Figura 01 - Marco Inicial das Abordagens da Teoria de Liderança

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

Um líder não é escolhido porque sabe tudo e pode tomar qualquer decisão. É escolhido para reunir o conhecimento disponível e então criar os pré-requisitos para a realização do trabalho. Elabora os sistemas que lhe permitem delegar responsabilidade para as operações do dia-a-dia (CARLZON, 2005, p.43).

Traçar uma definição abrangente ao tema liderança torna-se uma tarefa complexa a qualquer pesquisador, tendo em vista a grande plenitude do termo e seu empirismo, por se tratar de um conceito quase metafísico, que vai além do que é prático, palpável, tangível (OLIVEIRA e AMORIM, 20016).

Um pesquisador ao estudar por cerca de 40 anos, mais de 3.000 (três mil) livros e artigos sobre o tema liderança, apontou na conclusão de sua pesquisa que não se sabe muito mais a respeito do tema liderança na atualidade do que o que já se sabia, justamente por se tratar de fatores como a complexidade da liderança, a riqueza da imaginação dos pesquisadores, integração das contradições e, à ambiguidade do próprio ser humano (CLEMENS e MAYER, 1987).

Por tanto, percebe-se que elucidar pesquisas e estudos sobre liderança, não é apenas tentar compreender este fenômeno e como o mesmo se manifesta. Os líderes, assim como as outras pessoas, percorrem a vida na busca contínua de conhecer-se e se desenvolver. Contudo, quando se tem a oportunidade de ocupar uma posição de liderança, tem-se a possibilidade de moldar o seu destino bem como o dos outros; de realizar e de dar livre curso aos desejos, metas, objetivos e tendências, sendo esses fatores bons ou ruins. E é justamente nessa hora que o líder contribui para o sucesso ou fracasso de uma organização, quando em meio aos conflitos externos e internos, em meio aos seus desejos e vontades, usando do poder que lhe foi conferido, sabe como apontar o rumo que determina o melhor para sua organização, para si e seus liderados.

2.2. ESTILOS DE LIDERANÇA

Uma parcela significativa das pessoas desejam liderar , pois um líder é observado como detentor de uma grande personalidade e poder. Por tal razão, muitos estudos são realizados sobre liderança para desvendar-se existem características e atos comportamentais, para encontrar o perfil ideal de um líder, acima de tudo eficiente. Esses estudos ainda não conseguiram apresentar resultados satisfatórios, uma vez que cada líder aparece em um contexto diferente: momento histórico, classe social, escolaridade, bem como a razão do porquê lideram (GROFF, MARSCHNER e SANÉ, 2013).

Houve um tempo em que se chegou a acreditar que um líder já nascia líder. Atualmente essa visão sofreu uma significativa mudança, de modo que hoje em dia não se pensa mais assim, uma vez em que se comprovou que não há uma relação direta entre um traço de personalidade e ser líder (BASSO, 2016).

Um estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações no grupo, como um todo, ou de maneira individual com cada membro. O estilo de liderança pode ser autocrático, democrático ou liberal (MAXIMIANO, 2006).

2.2.1. Liderança autocrática

A liderança autocrática é um estilo de liderança que se caracteriza, geralmente, pelo controle individual sobre todas as decisões e pelas poucas opiniões possibilitadas aos membros do grupo ou da equipe. Basicamente, os líderes autocráticos fazem escolhas com base nos seus próprios ideias e julgamentos, sendo extremamente raro aceitarem conselhos de seus subordinados. A liderança autocrática envolve um controle e um autoritarismo absoluto sobre um grupo (SERAFIM, 2014).

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários (MAXIMIANO, 2006, p. 344).

Geralmente observa-se a liderança autocrática de um ângulo de conotação mais negativa. No entanto, segundo Serafim (2014) em algumas situações, este o estilo de liderança torna-se o mais apropriado. Por abordar mecanismos que partem do próprio ideal do líder, a liderança autocrática pode trazer benefícios quase imediatos, o que, para muitos líderes, torna-se um fator "natural".

Um nobre exemplo de um estilo de liderança autocrática da atualidade, apresentado a seguir na figura 02, é o então proclamado líder supremo da Coreia do Norte, Kim Jong-Un, que assumiu a liderança do país após a morte de seu pai. Kim é rotulado pelas demais nações como ditador, justamente por elucidar ações que ilustram a Coreia do Norte como sendo o país mais fechado no cenário mundial; sobretudo pela inquietude que vem causando aos demais países, principalmente aos Estados Unidos e Japão, com os incontáveis testes com armas de destruição em massa, que vem causando grande preocupação à

Organização das Nações Unidas (ONU). Das muitas vontades de Kim Jong- Un, uma das mais peculiares foi assinar um decreto que proíbe países nortecoreanos darem aos seus filhos o nome do ditador; e acredita-se que quem já tinha esse nome, precisou mudá-lo para evitar retaliações.



Figura 02- Kim Jong-Un (Presidente da Coreia do Norte)

Fonte: <http://www.telegraph.co.uk>. Acesso em: 11 Set 2017.

De acordo com Serafim (2014), as principais características do estilo de liderança autocrática são: pouca, ou nenhuma opinião dos membros do grupo, porque geralmente os líderes é que formam e tomam as decisões, assim, assumem total controle e responsabilidade dos projetos que lhes são atribuídos. Os líderes do grupo ditam todos os métodos e processos de trabalho, de modo que raramente são confiadas decisões ou tarefas importantes aos membros do grupo. Sob essa perspectiva, a autora acima citada, afirma que os principais pontos positivos do estilo de liderança autocrático são:

- Redução do stress porque o líder tem o controle total;
- As decisões podem ser tomadas de modo mais rápido, por não haver a necessidade de grandes consultas antes de avançar;
- Os colaboradores tendem a serem mais rápidos e mais produtivos (desde que o líder esteja presente)
- Possibilita que os membros da equipe se possam ser melhor qualificados para o exercício de suas atribuições;

- Processos de trabalho mais simplistas, formados por menos burocracias, envolvendo menos pessoas nas tomadas de decisão, o que possibilita uma identificação mais rápida das áreas menos eficientes.

E em contrapartida, Serafim (2014), ressalta os principais pontos negativos da liderança autocrática:

- Quando o líder usa de modo abusivo deste tipo de liderança pode a ser visto, pelos seus liderados como ditador, controlador e mandão, o que pode levar a constantes conflitos;
- Cria-se na nos colaboradores um sentimento de desvalorização e desmotivação por não poderem contribuir com suas ideias e participarem do processo de tomada de decisão;
- Há um aumento na carga emocional do líder, porque à longo prazo, é ele quem tem de aguentar todas as responsabilidades, durante o tempo todo.
- Com a ausência do líder, a produtividade da equipe possivelmente irá diminuir, pois, os membros não se sentem suficientemente confiantes para tomarem suas próprias decisões.

2.2.2. Liderança democrática

Esse é um estilo de liderança em que o foco está direcionado tanto para o líder quanto para o liderado. Quanto mais as decisões forem trabalhadas e influenciadas pelos integrantes da equipe, mais democrático torna-se a atitude comportamental de seu líder. “Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente” (MAXIMIANO, 2006.p 344).

A liderança democrática transmite coragem aos colaboradores a participarem dos processos decisórios oferecendo ideias e ações que possibilitem resultados satisfatórios, sem receio de retaliações. Além disso, o líder democrático procura simplificar e ser um facilitador dos processos organizacionais, de modo que colabore e ajude sua equipe a desenvolver soluções eficazes. Ele se preocupa com a execução do trabalho, mas também com a qualidade de vida e satisfação, motivação, formação e crescimento da equipe. (BASSO 2016)

Na liderança democrática, o líder trabalha a participação da equipe e orienta as atividades a serem desenvolvidas. Líder e subordinados compartilham de uma comunicação espontânea, clara e cordial. O trabalho se desenvolve em um dinamismo mais calmo e seguro, mesmo não tendo a presença do líder por perto. Observa-se com muita clareza nesse estilo de liderança, um nítido comprometimento e uma segura responsabilidade pessoal de todos os envolvidos nos processos da organização e uma sintonia no grupo capaz de gerar satisfação e motivação na realização das tarefas. (CHIAVENATO, 2003).

Esse estilo favorece um melhor relacionamento entre todos, por existir uma comunicação fluente, clara e livre, de modo que os indivíduos são constantemente incentivados a se exporem sem correrem o risco de sofrerem críticas ou algum tipo de censura. Isso possibilita que todos da equipe se tornem mais responsáveis uns pelos outros. Um ambiente moldado sobre esses conceitos torna possível uma maior produtividade com qualidade no trabalho desenvolvido (BASSO, 2016).

Marques (2016) ressalta os impactos positivos que se pode observar sobre a prática da liderança democrática. Os principais fatores destacados pelo autor são:

- Possibilidade de se trabalhar por um propósito maior;
- Desenvolvimento do espírito de grupo e trabalho em equipe;
- Definição das metas e objetivos num senso coletivo;
- Oportunidade de execução dos planos de ação de maneira mais justa e sensata;
- Desenvolvimento da visão sistêmica e conscientização da importância de cada um no alcance dos resultados;
- Envolvimento de todos nos processos de tomada de decisões;
- Valorização das diferentes opiniões e visões de mundo, pois são agregadoras neste processo de liderança;
- Encorajamento à participação das pessoas nos processos de transformação;
- Líderes mais motivados, inspirados e comprometidos com o bem coletivo e sucesso da organização.

Um exímio representante do estilo de liderança democrático, representado na figura 03, é o sul-africano Rolihlahla Madiba Mandela, ou tão somente, Nelson Mandela. Um homem inspirador, que liderou uma nação inteira

na luta contra o preconceito racial. Principal representante do movimento antiapartheid, considerado pelo povo um guerreiro em luta pela liberdade. Mandela fez com que toda uma nação se unisse em favor de um propósito nobre, incentivou a união dos povos, das ideias. Comprometeu-se com seu povo e juntos conquistaram respeito, igualdade, dignidade e liberdade.



Figura 03- Nelson Mandela (Ex-Presidente da África do Sul)
Fonte: <http://www.midiamax.com.br>. Acesso em: 13 Set 2017

Marques (2016) ressalta também os impactos negativos da liderança democrática:

- Tomada de decisões mais lentas. Pois, por se tratar de decisões que envolvem o senso coletivo, demora mais tempo para se chegar a uma deliberação satisfatória que valorize todas as considerações, ideias e projetos apresentados;
- Conflitos de visão de mundo e, em alguns momentos, certo “esmagamento” das minorias que apresentam ideias opostas, de modo que se obrigam a aceitar a vontade da maioria e seguir o que foi decidido por ela;

Percebe-se que na liderança democrática os impactos positivos superam os negativos. Isso acontece pelo fato de que a essência da democracia é o bem comum e o respeito ao desejo da maioria. Essas são, sem dúvida, as fontes motivadoras da liderança democrática (MARQUES, 2016).

2.2.3. Liderança liberal

A liderança liberal se identifica por ser um estilo onde direciona seu foco ao liderado. De acordo com Oliveira e Amorim (2016) na liderança liberal o líder descentraliza seu poder, delegando as decisões aos seus subordinados. Nesse estilo de liderança, o líder procura deixar seus seguidores inteiramente à vontade, sem nenhum ou com o mínimo de controle possível. O líder deixa a divisão de trabalho à escolha do grupo.

Diante de uma liderança liberal, os subordinados tendem a desenvolver um nível de atividades mais intensas no início dos trabalhos pela liberdade que dispõem, porém, ao passar do tempo, não tendo tanta necessidade de prestar contas, torna-se possível perceber um baixo rendimento na produtividade do grupo. Ainda que bem-intencionados, a falta do líder gera muitas discussões pela ausência de direção (BASSO, 2016).

O estilo de liderança liberal tende a acarretar pouco respeito pela figura líder, ao contrário, por exemplo, da liderança democrática onde o líder torna-se estimulador da participação do grupo orientando as tarefas e da liderança autocrática, onde o líder obriga a executar as tarefas (OLIVEIRA e AMORIM, 2016).

O estilo de liderança liberal parte do pressuposto de que seus colaboradores dispõem de um nível significativo de maturidade, de modo que não necessitam de um contínuo acompanhamento. Nesse estilo de liderança, há uma constante ausência dos gestores, desse modo, não se percebe tantas orientações nem feedbacks ao grupo. O líder liberal acredita que ao deixar o grupo à vontade para execução das atividades, ele está estimulando a autonomia e a pró-atividade de seus membros. Contudo, a ausência do líder cria possibilidades de que o grupo tenha poucas referências da qualidade do trabalho desenvolvido, o que por sua vez pode prejudicar o desempenho geral da equipe, bem como da empresa (OLIVEIRA e AMORIM, 2016).

Com o passar do tempo, as tarefas vão sendo desenvolvidas ao acaso, oscilando de maneira significativa, onde se percebe uma enorme perda de tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si; o que cria nos subordinados um sentimento extremamente individualista e pouco respeito aos seus líderes (BASSO, 2016).

Um exemplo claro do estilo de liderança liberal, demonstrado aqui na figura 04, é o da empresa Google, que dá total liberdade aos seus colaboradores. Para a Google o importante é o resultado a ser entregue, os colaboradores têm total liberdade para executar suas atividades, os líderes têm pouca participação nas ações grupais ou individuais e age como um membro do grupo.



Figura 04- Empresa Google
Fonte: www.google.com. Acesso em: 20 Set 2017

Segundo Marques (2015), existem algumas situações onde o estilo de liderança liberal possui significativa eficácia:

- No momento de avaliar o resultado de um processo de capacitação dos subordinados;
- Para contribuir com o desenvolvimento da autoconfiança de seus subordinados.
- Para avaliar a maturidade dos subordinados e a capacidade de relacionamento interpessoal entre pares, principalmente em momentos de conflito.

Um dos principais pontos negativos que a liderança liberal traz em sua estrutura é que a empresa pode ficar mais suscetível ao erro, em razão da descentralização das decisões e da exigência de uma auto gerência mais rigorosa; principalmente se não existir projetos e ações bem elaborados, onde tudo pode vir a se perder por não ter a participação de líderes mais participativos (BRITO 2017).

Outro malefício que o estilo de liderança liberal pode trazer é a falta de confiança dos colaboradores em seu líder. Isso se dá em virtude do livre agir do

grupo, assim, os colaboradores aprendem a não esperar muito do líder (MARQUES, 2015)

O quadro 2, a seguir, compara os três estilos de liderança apontando suas principais características.

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.

Figura 05 - Principais características dos três estilos de liderança.
Fonte: CHIAVENATO, 2003,p.125; (adaptada pelo autor).

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Pode-se considerar a cultura organizacional como sendo o DNA de uma organização. Isso, pelo fato de que cada organização apresenta características próprias, subjetivas e específicas que formam basicamente seus costumes, valores e crenças. Essas características não necessariamente precisam ser

físicas, concretas ou visíveis. O conhecimento da cultura organizacional se faz bastante necessário, pois os valores adquiridos por uma cultura bem fundamentada podem garantir resultados mais eficientes no processo de tomada de decisões bem como nas ações formadas em uma organização.

A cultura apresenta uma significativa influência sobre todas as esferas de uma sociedade, principalmente no universo organizacional. Cada empresa tem sua cultura organizacional própria e específica, formada por fatores que ajudam na formação dos valores, posturas e ações de cada empresa diante do mercado.

Para que se conheça de maneira satisfatória uma organização, é importante que se conheça primeiro sua cultura organizacional. A partir daí, é possível entender como se dá todo o desenvolvimento das atividades corporativas. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. (CHIAVENATO, 2005, p. 125).

Na visão de Lacombe (2005), a cultura organizacional faz referência ao conjunto de crenças, valores, costumes e normas de comportamento que originam e fundamentam a maneira pela qual a empresa busca conduzir seu ramo de negócios, bem como, definem padrões implícitos e explícitos de comportamento e emoções que influenciam nas ações e nos processos decisórios de uma determinada empresa.

De acordo com a analogia do iceberg feita por Chiavenato (2005), torna-se possível perceber que a cultura organizacional se apresenta por camadas, que por sua vez variam seu nível de alcance, de profundidade. Quanto maior a profundidade dessas camadas, maior se tornará as mudanças nas características da cultura organizacional. Dessa forma, para que se conheça a cultura de uma organização, faz-se necessário conhecê-la em todos os níveis de alcance.

A composição da cultura organizacional é baseada em quatro fatores: os valores, os ritos, os mitos e os tabus. Os valores são conceitos que formam as referências culturais de um grupo, demonstrando as prioridades que a empresa determina em sua trajetória, tais como: satisfação de seus clientes, inovação na tecnologia, lucratividade, imagem da empresa, assistência e desenvolvimento de pessoas (MARRAS, 2000)

Os ritos como as ações realizadas com o intuito de tornar coerentes os valores organizacionais, bem como a cultura de maneira geral, exemplo: o presidente da empresa convida um grupo de colaboradores para tomar café da manhã com ele, e nesse encontro discutem ideias e sugestões para a melhoria da empresa (MARRAS, 2000).

Mitos são figuras e representações originárias do imaginário e da interpretação de fatos que não são concretos. Os mitos existem para reforçar as crenças da organização, como por exemplo: “nossa empresa é uma grande família”. “Os mitos são renovados constantemente através dos ritos, razão pela qual perdem a prioridade de terem acontecido somente uma vez”. (MARRAS, 2000, p.292).

Tabus enfatizam, no universo cultural, atitudes de comportamentos marcantes, principalmente na linhagem de acontecimentos e fatores não permitidos ou fatores que não são vistos com bons olhos, como por exemplo: a presença indesejada de homossexuais, questões religiosas, preconceito racial, etc. (MARRAS, 2000).

Um dos fatores negativos das organizações ao aderirem à culturas conservadoras é que o mundo, a sociedade, o mercado e o ambiente mudam e geralmente essas organizações não estão preocupadas com inovações e assim se mantêm imutáveis. Por outro lado, a desvantagem ao aderir à culturas adaptativas é que as organizações mudam constantemente seus objetivos, valores e costumes. Essas mudanças podem levar à perda da identidade da organização e suas características próprias (MARRAS, 2000).

Pode-se afirmar, portanto, que a cultura organizacional é de grande importância para uma organização, pois toda a estrutura organizacional, tangível e intangível, tem de algum modo, vínculo paralelo à cultura organizacional. Os conceitos, os valores, hábitos, crenças, estão diretamente ligados ao tipo de cultura que envolve a empresa.

3. METODOLOGIA

Na expectativa de desenvolver e alcançar os objetivos propostos, a presente pesquisa teve por pretensão fazer o uso de procedimentos metodológicos específicos capazes de emprestar uma maior adequação

científica ao tratamento da problemática em questão.

Para a elaboração das bases teóricas referente aos objetivos da pesquisa, este trabalho optará pela estruturação de uma pesquisa de cunho descritivo, que tem como objetivo estudar determinado tema em maior profundidade, procurando esclarecer e evidenciar maior familiaridade com o problema tratado.

A pesquisa descritiva abrange de modo mais amplo o campo das pesquisas por possibilitar uma análise do problema em relação aos aspectos sociais, econômicos e políticos. Isso torna possível uma observação de diversos grupos, comunidades, bem como permite, acompanhar e identificar as transformações, comportamentos e mudanças dos fenômenos (OLIVEIRA, 2011).

Quanto à natureza da pesquisa, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, que, de acordo com Oliveira (2011), refere-se a um método de pesquisa de cunho exploratório, isto é, onde os entrevistados são conduzidos a pensarem de forma livre sobre determinados temas, objetos ou conceitos. Esse modelo de pesquisa aborda em sua estrutura aspectos subjetivos que possibilitam o alcance de motivações não aparentes, de modo bem espontâneo.

A coleta de dados da pesquisa se deu por meio de pesquisa bibliográfica, oriunda da análise de artigos científicos contendo estudos de caso que tratam do tema proposto, desenvolvendo-se uma comparação entre tais artigos na expectativa de que se alcance com eficiência resultados que possam enriquecer e ir de encontro ao propósito central do trabalho.

Vergara (2000) afirma que uma pesquisa bibliográfica se constitui à partir de materiais já desenvolvidos e elaborados, constituídos, principalmente, de livros e artigos científicos, que são de significativa importância para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos diretos ou indiretamente ligados ao tema proposto. Sua grande vantagem está direcionada ao fato de oferecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro modelo de pesquisa. No entanto, traz consigo também a desvantagem de poder se esgotar em si mesma.

Após análise comparativa, vinda dos artigos pesquisados, foi elaborada a análise do conteúdo absorvido, que conforme a definição de Bardin (1997) é desenvolvido por meio de técnicas de análises que procuram tornar a

leitura mais enriquecida driblando as incertezas por meio da extração dos conteúdos da pesquisa analisada.

Segundo Laville & Dione (1999 *apud* Oliveira, 2011), por meio da análise de conteúdo, o pesquisador procura desfazer toda a estrutura e os elementos do conteúdo pesquisado, tendo por objetivo alcançar o esclarecimento de suas diferentes características e significados. No entanto, os autores alertam que a análise de conteúdo não é, por definição, um método rígido, de modo que ao percorrer uma sequência fixa e lógica de etapas, fatalmente se chegará os resultados desejados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para alcançar os objetivos propostos nessa pesquisa, buscou-se analisar e comparar estudos de casos propostos em artigos de diversos autores que abordam os temas de liderança e cultura organizacional. Os artigos analisados buscaram encontrar relações entre os temas, ressaltando as características mais específicas que ligam os dois temas propostos. Construiu-se um quadro comparativo a fim de sintetizar as ideias centrais de cada artigo, apreciando o que de melhor cada um traz em contribuição com essa pesquisa, bem como ressaltando os pontos conclusivos que os autores apontaram em seus estudos.

PESQUISAS	CONTRIBUIÇÕES
BARRETO <i>et. al</i> (2013).	O artigo discutiu as relações entre a cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos gestores de 37 restaurantes de Natal- RN. Utilizando-se dos conceitos de cultura organizacional e liderança, e valendo-se de um questionário como instrumento de pesquisa, os autores buscaram entender as relações entre quatro tipos de culturas organizacionais – clã, inovativa, de mercado e hierárquica – e as lideranças transformacional (nas dimensões influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada) e transacional (nos componentes recompensa contingente e gerenciamento por exceção e ausência de liderança). Percebeu-se correlações negativas entre a dimensão gerenciamento por exceção e a cultura inovativa e entre a dimensão consideração individualizada e a cultura hierárquica. Além disso, foi observado o predomínio das culturas clã e inovativa.

PESQUISAS	CONTRIBUIÇÕES
PINTO (2005).	Este estudo sobre Cultura Organizacional e características de Liderança em empresas de Uberlândia (Triângulo Mineiro) teve por objetivo identificar as características e comportamentos apresentados pela liderança na percepção dos liderados, identificar as dimensões da cultura organizacional, determinar as variações das características da cultura organizacional e da liderança em função das características das empresas pesquisadas e a relação entre cultura organizacional, bem como o comportamento e característica de seus líderes.
OLIVEIRA e AMORIM [2016].	O artigo buscou compreender questões ligadas ao exercício da liderança desempenhada pelos líderes 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 simples ou mais complexa 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. Na elaboração desse estudo. Busca-se ainda descrever sobre a correlação da influência da liderança e a mudança da cultura organizacional.
GROFF, MARSCHNER e SANÉ (2013).	A pesquisa apresentou algumas definições acerca dos ativos intangíveis humanos no meio organizacional, nomeadamente, a cultura organizacional, a liderança e a comunicação interna, sendo estes considerados ferramentas estratégicas de grande importância para as organizações. O objetivo do estudo foi fundamentar os aspectos teóricos dos ativos intangíveis e os relacionar expondo suas sinergias. Percebeu-se com esse estudo que a cultura organizacional agrega os valores das organizações devendo os funcionários envolvidos e o líder estarem capacitados para mediar, liderar e estimular sua equipe de forma proativa, e a comunicação apesar da tecnologia difundir seus métodos, se faz necessário ainda que o dialogo seja praticado de modo franco e coletivista. Esses aspectos quando bem trabalhados de forma flexível, constituem um grande diferencial nas organizações.
MAIA <i>et. al</i> (2014)	O estudo teve por objetivo identificar fatores da cultura organizacional que condicionam e restringem o processo de inovação. Apontou que a personalidade de uma empresa, ou a sua cultura, manifesta-se em todas as suas dimensões desde a forma de operar e gerenciar seus recursos à integração nas suas diferentes áreas. O artigo observou as informações e conhecimentos aplicados na quantidade e intensidade necessárias para se obter resultados efetivos na geral de inovação. O artigo explora a cultura organizacional e aponta para alguns equívocos de gestão, enquanto fatores limitantes da inovação, destacando ainda a visão de alguns autores sobre o impacto direto desses elementos sobre as iniciativas inovadoras. A abordagem conduzida no artigo conclui acerca da necessidade de incorporar um discurso efetivo e gestão eficaz como condições favoráveis ao processo de inovação, superando barreiras tais como falta de planejamento, aversão a risco e miopia gerencial, dentre outras. Não obstante, o dinamismo das mudanças do atual contexto corporativo, associado a processos organizacionais conscientes voltados à inovação, requerem ampla discussão sobre o tema.
	A pesquisa analisou o papel do líder na cultura organizacional em uma empresa familiar de prestação de serviços, fundada há 19 anos na cidade de Campinas-SP. Atualmente a empresa é controlada pelo mesmo núcleo principal familiar de sua fundação, sendo que outros membros da família também já foram membros da organização ao longo dos anos. De um total de 35 funcionários da área administrativa, 25 responderam um questionário destinado a avaliar a cultura organizacional da empresa, e também foi realizada uma entrevista com o fundador e atual presidente. Os resultados indicaram que tanto as

PESQUISAS	CONTRIBUIÇÕES
OLIVEIRA e DIAS (2017)	percepções dos membros (funcionários) quanto à do presidente convergem para a necessidade de mudanças que evidenciam alguns aspectos culturais, assim como também se observou a nítida presença de características de uma base e origem familiar, que foram claramente estabelecidas pela própria personalidade (valores e crenças) do fundador e transmitidas à empresa. Concluiu-se, portanto, que o líder fundador é a peça fundamental para definir e moldar a cultura de uma empresa, principalmente em empresas familiares, em que desempenha papel primordial, desde que na maioria dos casos vê a empresa como uma extensão de si mesmo.

Quadro 1- Comparativo entre artigos que tratam do tema da relação entre liderança e cultura organizacional.

Fonte: elaborado pela autora

No artigo desenvolvido por Barreto *et. al.* (2013), os autores buscaram por meio de um questionário, desenvolver uma discussão que apontasse as principais relações existentes entre a cultura organizacional e a liderança. A partir do estudo foi percebido, por meio dos resultados encontrados, que se faz possível inferir que alguns valores culturais podem ser influenciados por alguns componentes da liderança desempenhada pelos gestores.

O estudo desenvolvido por Pinto (2005) buscou observar as características e os comportamentos dos líderes de empresas da cidade mineira de Uberlândia, sob a perspectiva de seus colaboradores. A partir dessa pesquisa, concluiu-se que a liderança pode ser sentida ao longo de toda a organização. Ela dá ritmo e energia ao trabalho e sofre influências das características da cultura da empresa.

Na pesquisa elaborada por Oliveira e Amorim (2016), objetivou-se ter melhor compreensão sobre as questões ligadas ao exercício da liderança como um fator motivacional, capaz de gerar mudanças culturais nas organizações. O estudo revelou o quão importante é o papel do líder na organização, de modo que ele é o principal responsável por conduzir as mudanças.

Groff, Marschner e Sané (2013), desenvolveram seu trabalho sob a perspectiva de fundamentar os aspectos teóricos da cultura organizacional, liderança e comunicação interna como sendo ferramentas estratégicas de grande importância para a evolução de uma organização, expondo suas sinergias. Com o desenvolvimento do estudo percebeu-se que a cultura organizacional agrega os valores das organizações, sendo assim líderes capacitados são a melhor ferramenta para a construção, preservação e mudança dessa cultura. E que a comunicação é ainda a principal ferramenta para a

fortificação do elo entre os setores de uma empresa. Os autores concluíram que esses aspectos quando bem trabalhados de forma flexível, constituem um grande diferencial nas organizações.

No estudo elaborado por Maia *et. al* (2014), os autores tiveram por objetivo central identificar fatores da cultura organizacional que possibilitam restrições e condicionamentos ao processo de inovação. Ao fim do estudo, os autores concluíram ressaltando que torna-se vigorosamente necessária a integração de um discurso significativamente mais efetivo, bem como uma gestão mais eficaz como condições favoráveis ao processo de inovação, de modo que sejam capazes de superar as barreiras existentes no meio organizacional, tais como falta de planejamento, o medo de se correr risco, a negligência dos gestores, dentre outras.

A pesquisa desenvolvida por Amorim e Dias (2017), analisou o papel do líder na cultura organizacional em uma empresa familiar na cidade paulista de Campinas. Por meio de um questionário, a pesquisa abordou informações dos colaboradores, bem como do fundador da empresa, a fim de se chegar ao alcance dos objetivos propostos. Ao final do estudo, os autores concluíram que tanto as percepções dos colaboradores quanto a do presidente apontam para a necessidade de mudanças que evidenciam alguns aspectos culturais. Também se observou a nítida presença de características de uma base e origem familiar, que foram claramente estabelecidas pelos valores e crenças do fundador e transmitidas à empresa. Concluiu-se, portanto, que o líder fundador é a peça fundamental para definir e moldar a cultura de uma empresa, principalmente em empresas familiares, em que desempenha papel primordial, desde que na maioria dos casos vê a empresa como uma extensão de si mesmo.

Os artigos, de modo geral buscaram estabelecer um paralelo entre cultura organizacional e liderança, buscando por meio dos conceitos descritivos dos temas, bem como por experiências nas empresas, observar as características onde os temas se relacionam.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderança e cultura organizacional não são meros conceitos que se apresentam nos processos de formações em entidades de ensino, são

mecanismos reais e de grande importância para a sobrevivência das empresas nos mercados que atuam. Por essa razão necessitam serem bem compreendidos e analisados, para que sejam cuidados com todo o zelo e atenção de que necessitam.

Pôde-se concluir por meio dessa pesquisa, que todos os artigos analisados defendem e ressaltam a relação entre liderança e cultura organizacional.

Foi possível perceber, que os autores são unânimes ao apontarem os líderes como personalidades de suma importância em qualquer organização. Pois, líder é a pessoa que se destaca por apresentar características diferenciadas, capazes de manter o controle sobre o grupo, que por sua vez seguirá automaticamente a esse líder em razão do poder que nele enxergam.

Exercer o papel da liderança não é apenas dar ordens e receber obediência. A atitude de liderar está mais centralizada em fazer com que os liderados se sintam comprometidos com seu trabalho, que se ponham em direção de um objetivo comum, que estejam em sintonia com o trabalho que exercem, de modo a aproveitar ao máximo suas habilidades.

Por meio dessa pesquisa percebeu-se que a influência do líder surge, justamente no desejo de liderar as pessoas em direção aos objetivos propostos. A partir da liderança que irá surgir aceitação ou negação das mudanças que se fazem necessárias em uma organização. Toda mudança leva o indivíduo a um cenário desconhecido e, o desconhecido por sua vez, imprime nas pessoas o sentimento da incerteza isto leva, geralmente, as pessoas a não aceitarem com facilidade os processos de mudança. Por essa razão, o líder terá a responsabilidade de conduzir os processos de mudança que por meio de seus exemplos, comunicação, motivação e confiança que passa ao grupo, por meio de suas ações, influenciarão em um resultado positivo ou negativo dentro e fora da organização.

Essa é a porta de entrada para se perceber o nível de influência do líder na cultura organizacional. Um líder pode mudar hábitos e costumes de uma organização percebendo a necessidade e os benefícios que a mudança ou extinção destes podem trazer à organização, bem como pode fazê-lo também pelo puro e simples fato de poder satisfazer seu desejo, mostrando aos demais

sua autoridade, ainda que essa não seja a maneira mais eficiente de mudar a cultura de uma organização.

Baseando-se nas bibliografias utilizadas para a construção dessa pesquisa, bem como sob a análise dos artigos que dão embasamento aos dados colhidos, foi possível perceber que a cultura organizacional reflete com exatidão a identidade de uma organização. Pois a identidade de qualquer empresa é formada por aquilo em que ela acredita, pratica e almeja. A cultura organizacional diz muito sobre as organizações, e se faz principal meio de entendimento das suas origens e aspirações futuras.

Analisando os artigos, percebeu-se que a cultura organizacional exerce importante influência sobre o líder, uma vez que esse necessita entender em grande parte, se não no todo, dos valores, hábitos, costumes, crenças que a organização é formada, para que tenha capacidade de liderar, dar direção e tomar decisões. Faz-se importante a percepção do líder no processo de adaptação à cultura organizacional para que adquira o conhecimento e a habilidade necessária para fazer com que a cultura organizacional se adapte à sua liderança.

Portanto, enxerga-se tanto na liderança, quanto na cultura organizacional, ferramentas favoráveis ao alcance não só dos objetivos e metas propostos por uma empresa, mas na fomentação e evolução econômica de uma nação, da sociedade como um todo, pois o ato de liderar repercute de modo incisivo nas dimensões de uma empresa, o que por sua vez interfere nos aspectos culturais da mesma; e ambos conduzem a organização no caminho do sucesso ou fracasso.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. *et al.* **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível**. Revista de Administração. São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34- 52, Jan/ Fev/ Mar, 2013.
- BASSO, Carlos. **Principais estilos de liderança e suas consequências na organização**. 2016. Disponível em: <https://www.crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca>. Acesso em: 11 Set. 2017.
- BRITO, Juliana. **As características, vantagens e problemas da liderança liberal – e outros tipos**. 2017. Disponível em: <https://blog.runrun.it/lideranca-liberal/>. Acesso em: 01 Set. 2017.

- CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.
- CLEMENS, John K e MAYER, Douglas F. **Liderança o Toque Clássico**: A arte de Liderar de Homero a Hemingway. Tradução Fernando Simão Vouglan. São Paulo: Ed. Best Seller, 1989.
- COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2003
- FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.
- GROFF, Paulo Vargas. MARSCHNER, Paulo Fernando. SANÉ, Samba. Cultura Organizacional, Liderança e Comunicação interna- A sinergia necessária para enfrentar os novos tempos. **Revista de Administração**. Frederico Westphalen: URI, v.11, n. 20, p. 85-96, Dez. 2013.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva,2005.
- LAPIERRI, Laurent. **Imaginário e Liderança**: no governo, nas empresas e na mídia. Tradução Ofélia de Lana Sette Torres. v. 01. São Paulo: Atlas. 1995
- MAIA, Celso. *et. al.* Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. **Revista Capital Científico- Eletrônica (RCCe)**. ISSN 2177-4153. vol. 12, n. 3, Jul/Set, 2014.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARQUES, José Roberto. **Os benefícios e malefícios da liderança liberal ou Laissez-Faire**. 2015. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/os-beneficios-e-maleficios-da-lideranca-liberal-ou-laissez-faire/>. Acesso em: 02 Set. 2017.
- MARQUES, José Roberto. **Quais são os Impactos da Liderança Democrática**. 2016. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/quais-sao-os-impactos-da-lideranca-democratica/>. Acesso em: 13 Set. 2017.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: a revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Andressa Placco. DIAS, Reinaldo. O papel da liderança na formação e consolidação da cultura organizacional em uma empresa familiar de médio porte com matriz localizada na cidade de Campinas, SP. **Revista Espacios**. ISSN 0798-1015. vol. 38, n.17, p.9, 2017.
- OLIVEIRA, José Roberto Barbosa de. MUNHOZ, Carlos Eduardo. **Empreendedorismo**. [São Paulo]. Unisa Digital. 94p. Apostila. [2015].
- OLIVEIRA, Marcos Thomas. AMORIM, Wilson Antunes. **O exercício da liderança como fator motivacional de mudanças culturais na s organizações**. [Juína]. [2016].
- OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica**: um manual para realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG. 72p. 2011.
- PEDRUZZI, Aloir Junior et al. **Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas**. X congresso nacional de excelência em gestão; ago. 2014.

PINTO, Marta Maríci Rímoli Ajej. **Cultura Organizacional e características da Liderança em empresas de Uberlândia e região.** 241 p. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Faculdade de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SACCHETTO, Douglas. **Estudo sobre a Liderança: histórico e etimológico.** Belo Horizonte. 2016. Disponível: <http://contabilidadepapyrus.com.br/estudo-sobre-lideranca>. Acesso em: 06 Set. 2016.

SERAFIM, Ana. **Liderança autocrática: características, benefícios, desvantagens.** 2014. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7377-lideran%C3%A7a-autocr%C3%A1tica-caracter%C3%ADsticas,-benef%C3%ADcios,-desvantagens.html>. Acesso em: 11 Set. 2017.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WHITE, B. Joseph. **A natureza da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.