

**FACULDADE PATOS DE MINAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**BRUNO GOMES DE SOUSA**

**NOVO MODELO DE LIDERANÇA NA GESTÃO  
EMPRESARIAL**

**PATOS DE MINAS  
2016**

**BRUNO GOMES DE SOUSA**

**NOVO MODELO DE LIDERANÇA NA GESTÃO  
EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à Faculdade Patos de Minas  
como requisito de graduação do Curso de  
Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup>. Esp. Kélen Cristina  
Ferreira

**PATOS DE MINAS  
2016**

BRUNO GOMES DE SOUSA

## NOVO MODELO DE LIDERANÇA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 07 de junho de 2016, pela comissão examinadora constituída pelos professores:

Orientador: \_\_\_\_\_  
Prof.º. Kélen Cristina Ferreira  
Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof.º. Esp. Nome completo  
Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof.ª. Esp. Nome completo  
Faculdade Patos de Minas

# NOVO MODELO DE LIDERANÇA NA GESTÃO EMPRESARIAL

**Autor:** Bruno Gomes de Sousa \*

**Orientador:** Kélen Cristina Ferreira \*\*

## RESUMO

As organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes agitações e constantes modificações, surgindo daí a necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficácia, garantindo a sua sobrevivência e sucesso num mercado cada vez mais globalizado e competitivo. O presente trabalho apresenta as diferenças entre o chefe o novo líder, e como este novo modelo de liderança se torna um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, sobretudo como esta liderança se torna também importante e essencial na gestão das mesmas, enfatizando principalmente suas características como líder e impulsor de resultados e mudanças na estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão. Organização.

## ABSTRACT

Organizations are inserted in an environment characterized by strong agitation and constant changes, emerging hence the need to seek solutions to increase their effectiveness, ensuring their survival and success in an increasingly globalized and competitive market. This work presents the differences between the head of the new leader, and how this new leadership model becomes one of the key factors for the success of organizations, especially as this leadership also becomes important and essential in their management, especially emphasizing their characteristics as a leader and driver of results and changes in the organizational structure

**Keywords:** Leadership. Management. Organization.

---

\*Aluno do Curso de Administração da Faculdade Patos de Minas (FPM) formando no ano de 2016.  
brunogs@algartelecom.com.br

\*\*Professora de Administração Publica no curso de Administração da Faculdade Patos de Minas.  
kelencristna.f@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Eventos como o desenvolvimento de blocos econômicos (Comunidade Europeia, Mercosul, Nafta, e outros), o enfraquecimento e quase extinção do bloco comunista, a concretização de potências tecnológicas e a influência mútua dos diferentes mercados financeiros implicam um novo rumo econômico internacional. Essas mudanças acarretam fortes representações sobre a economia local dos diversos países. Esse procedimento tem como cenário principal a modernização constante das tecnologias de informação que irrompem limites de tempo e distância, cruzando barreiras sociais, culturais e políticas, fazendo com que o mundo se torne cada vez mais integrado. Partindo desse pressuposto, é preciso destacar que o período é de recusar os princípios da era industrial, promovendo a agitação e renovação de teorias já consolidadas. Nesse contexto de crise de paradigmas, surge o conceito de sociedade do conhecimento como novo modelo socioeconômico. (1)

Antes desse novo paradigma, os padrões das organizações mudaram pouco, principalmente em um século onde os sujeitos eram anteriormente vistos e tratados como peças de engenharia passíveis de exatidão, perfeição e total eficiência. A Administração sugeria no controle respaldado no domínio e na autoridade e era responsável por garantir que os erros jamais acontecessem. Com o decorrer do tempo e surgimento do novo modelo sócio econômico citado acima, este modelo baseado no controle e recusa de erros, tornou-se caro, pois sendo baseado no controle e na inibição da criatividade, este método desprezava o conhecimento explícito e não dava autonomia ao colaborador. (2)

Assim, com o advento das constantes e ligeiras mudanças sociais e econômicas que valorizavam as pessoas, a procura foi de respostas e recursos nas fontes de liderança. No entanto, a visão acerca dos líderes e suas funções sofreram notórias modificações. Este deixou de ser o todo poderoso, dono verdade, com fórmulas prontas e respostas a todos os questionamentos, e assumiu o pensamento de que dele se espera compreensão e que sua formação não se baseie unicamente no poder e sim na união da equipe valorizando o trabalho de todos os envolvidos em prol dos resultados positivos para a organização. (3)

Sob esse ponto de vista e de forma a atender a essas mudanças a liderança passou a consistir na competência de entusiasmar as pessoas em situações e

contextos diversos. Assim, acontece em grupos de diferentes segmentos, nos quais o processo de comunicação entre as pessoas é trabalhado de forma a conduzir o alcance dos objetivos desejados. Com isso, a função da liderança nas organizações baseia-se, em síntese, em articular os imperativos exigidos das recomendações estratégicas em conformidade e harmonia com as necessidades dos indivíduos, guiando às necessidades de ambas as partes rumo ao desenvolvimento institucional e individual. (2)

A inteligência emocional é uma peculiaridade que diferencia o líder e o capacita a liderar, os autores ainda acrescentam que capacidades como a paciência para partilhar informações, confiança, saber e valorizar o ouvir, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir, confirmando a inteligência emocional que a ocasião exige. (4)

O líder dinâmico e eficaz, nesse sentido, é um entusiasta dos conflitos de ideias e também um competente solucionador de conflitos pessoais. A sua grande capacidade nesse quesito está no fato de que ele distingue claramente os fatos das pessoas, e com isso pode corrigir envolvidos sem os magoar ou diminuir a sua autoestima. Portanto, o papel do líder no século XXI não é "gerir as mudanças", mas indicar e guiar o futuro dentro do cenário que está inserido buscando transformar o conceito de no qual ele atua e assim "liderar a mudança", visando alcançar sucesso para os objetivos da organização e o bem-estar de todos os envolvidos. (5)

## **1.1 Problemática**

Considerando o cenário atual como o novo modelo de liderança pode colaborar para o sucesso da gestão empresarial?

## **1.2 Objetivo Geral**

Descrever o novo o modelo de liderança na gestão empresarial para contribuir no intuito de motivar e desenvolver pessoas com foco em conquistar os objetivos da organização.

### *1.2.1 Objetivos específicos*

- Analisar as teorias recentes que discorrem sobre o novo modelo de liderança.
- Enumerar as qualidades esperadas em um líder que atue na gestão empresarial.
- Apontar os benefícios gerados à empresa através da implementação do novo modelo de liderança.

### **1.3 Justificativa**

A figura do líder no ambiente organizacional contribui para a motivação de todos os colaboradores e envolvidos, a fim de atingir os resultados buscados pela empresa. Com um novo modelo de gestão empresarial, o líder pode propor e efetivar mudanças que se façam necessárias a fim de garantir melhoria de resultados na empresa. É necessário elencar as características esperadas em um líder para que este possa efetivar um trabalho pautado no futuro e antevendo os setores que precisam de mudança.

Assim, o estudo a respeito das novas lideranças é fundamental, pois é através de um líder atualizado e comprometido que a empresa irá atingir sucesso no mercado e continuará sempre se renovando a fim de aumentar seu mercado de atuação, pois a figura do líder no ambiente empresarial proporciona maior crescimento e rendimento da empresa. O intuito deste estudo é enumerar as características pessoais e profissionais esperadas no novo líder, assim como os modelos de liderança descritos por estudiosos da área da Administração a fim de constituir um material de estudo para todos os interessados na área e demais estudiosos.

### **1.4 Metodologia**

O presente trabalho é estudo fundamentado nas ciências administrativas, portanto, baseia em pesquisa bibliográfica. Em teorias que relatem acerca do novo modelo de liderança na gestão empresarial.

A partir desta, é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou

sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (6)

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O Chefe

A nomenclatura Chefe foi criada há muito tempo, como indica Ettinger “O norte americano Alford, por exemplo, ao estabelecer os princípios da direção fabril, formulou o que denominava “leis fabris””. (7)

“Ele listou a organização e a chefia como as primeiras entre as condições principais para governar uma fábrica”. Assim, chefe define-se de certa forma como um modelo ultrapassado, pois busca no seu dia-a-dia identificar os defeitos de sua equipe para poder punir, humilhar e nas mais variadas vezes acaba minando a atuação dos colaboradores da organização: “o chefe busca quase o tempo todo surpreender o funcionário fazendo alguma coisa errada”. (8)

O chefe não mira o melhor de sua equipe, mas sim procura exhibir-se aborrecido para assim amedrontar seus membros, não ouve e nem aprecia opinião dos seus colaboradores, ou seja, subordinados, sempre está a procura de defeito de algum colaborador para confirmar aos outros seu comando, vê somente as falhas.

Para o chefe não existe profissionalismo que o supere na qualidade. Aquele que é apenas chefe estabelece seus ideais motivados pelo comando, pela autoridade, que seu cargo lhe atribui, desempenhando o papel de mandante (aquele que manda) e não de comandante (aquele que comanda). Chefiar é, puramente, fazer uma multidão trabalhar para que sejam atingidos objetivos pré-definidos. (9)

A verdade é que nem todo chefe é líder. Poderá ser um líder, dependendo de como atua no sentido de que a equipe chegue em seus objetivos. Chefia e Liderança, definições essas que necessitamos reconhecer, pois em muitos casos os dois andam lado a lado, e muitas das vezes podemos nos deparar com tal situação.



## 2.2 A liderança e sua reestruturação

Com o intuito de atender a essas mudanças globais, as empresas foram impelidas a se reestruturar e a buscar insistentemente o que se acordou chamar de "excelência gerencial", com isso, as capacidades solicitadas dos líderes do século XXI passaram a ser: aproximar-se do cliente (o que quer dizer manter o foco cliente e não no produto), deixar atuar com autonomia (empowerment), produzir por meio de pessoas (incitar o crescimento dos orientados), compartilhar valores (informação, redes de relacionamentos e compaixão), compor uma equipe enxuta e ligeira (downsizing), prioriza a qualidade total, acolher as contribuições dos outros, avaliando-as com vistas ao seu aproveitamento, tomar decisões conjuntas, não querer marcar o período e eternizar-se com realizações prodigiosas, falar na hora apropriada e escutar sempre, ter objetivos claros, questionar, suscitar a coesão e promover e valorizar o prolongamento do grupo, quando distante. (5)

Assim em um cenário de alto complexo, no qual a diversidade e interdependência são qualidades ativas e marcantes, as políticas de gestão de pessoas devem destacar a necessidade de se encorajar a autonomia dos trabalhadores, ampliando competências para a inovação e aptidões para adquirir encargos de tomadas de decisão. (10)

Outra característica marcante do novo modelo organizacional baseia-se na diminuição nos níveis administrativos e no número de administradores, conferindo maior estima àqueles que exercem as funções de decisão. A organização, nesse sentido, constitui-se por especialistas centralizados em atividades exclusivas, eliminando cargos de assessoria pautados em opinar e coordenar. (11)

Levando em conta todas as considerações tecidas, percebe-se que a visão do sistema capitalista esta se modificando. Tira-se o foco de que o parceiro fundamental dentro da organização seja o proprietário, acionistas, investidores e fornecedores, sem desmerecer a importância desses, porém observa-se a valorização do conhecimento, objetivando a inovação em recursos que possam acrescentar e conservar mão de obra qualificada, atentando para a evolução constante do mercado. É importante salientar que os parceiros não perderam seu valor, mas há uma dependência total de todos os parceiros na empresa, a valorização crescente e atenção ao contentamento do funcionário, pois esse é

considerado o parceiro que atua dentro da empresa agindo eficientemente buscando o retorno de todos. (4)

### **2.3 Um Novo Modelo de Gestão**

Administrar os negócios nada mais é do que um constante processo de ajustamento em resposta às aceleradas e constantes modificações do mercado global. Espaços ativos, duvidosos e complexos demandam das organizações constante (re)invenção, mudança e inovação na forma de gerir e liderar o trabalho. Nas organizações, essas reivindicações se refletem na composição, cultura e conduta organizacional. Nota-se, nesse sentido, que as representações organizacionais têm se modificado de composições piramidais e verticais para composições em redes, horizontais, constituídas em centros de competências características, coesas e interdependentes. (10)

Assim, esse novo modelo organizacional, desenhado a partir dos anos 80, estabelece maior espírito de colaboração, concretizando-se por meio de nova postura gerencial, baseada na instauração de redes de fornecedores e produtores, produtores/ usuários/ consumidores e entre organizações concorrentes no mercado em volta de projetos de desenvolvimento tecnológico. (1)

Esse novo modelo de gestão, portanto, privilegia o procedimento de aprendizagem do indivíduo na organização. A sociedade do conhecimento demanda uma organização empresarial que promova a livre absorção de informações, que anime o uso total da capacidade intelectual do indivíduo e que garanta uma acelerada resposta às mudanças. Procedimentos, produtos e formas organizacionais que, no passado, colaboravam para o sucesso dos negócios, diante dessa nova demanda, caracterizam-se ineficazes, pois há uma velocidade considerável mudanças ambientais. O administrador, portanto, precisa ser capaz de desenvolver ações transformadoras profundas, seja modificando conceitos, produtos e procedimentos, seja modificando o conjunto de crenças e valores crenças que possui para gerir sua vida na empresa. (11)

Dessa maneira, para se chegar ao nível de ampliação gerencial solicitado pelo novo clima empresarial, os administradores necessitam resgatar a capacidade de percepção da dinâmica do grupo como um todo e das influências mútuas de suas partes, buscando assim, o raciocínio sistêmico. (12)

## 2.4 Um Novo Modelo de Gestão

Sob esse novo enfoque, o grande desafio encarado pela maioria dos executivos, portanto, é tornar-se um líder de equipe dinâmico e eficaz. Esses profissionais necessitam desenvolver habilidades como a paciência para partilhar informações, confiar-nos que se encontram a sua volta, deixar de lado autoridade e saber o momento certo para intervir.

Os líderes eficazes tem domínio sobre a dificuldade de equilibrar o conhecimento e sobre quando intervir e quando deixar a equipe sozinha . Os líderes são meios de ligação com os elementos externos, que abarcam a administração superior, outras equipes internas, clientes e fornecedores. Assim, os líderes são solucionadores de enigmas, e procuram encontrar soluções em união à sua equipe.

(13)

Portanto, a liderança adequada a uma organização deve estar ciente das influências do ambiente e do grau de turbulência do mesmo. Esse aspecto determinará cada dia mais às empresas observar a personalidade do administrador ao definir seu papel dentro da organização. Diante de tal contexto, os papéis gerenciais serão desempenhados, de acordo com a natureza da tarefa, por indivíduos treinados e promovidos para atuar em papéis que sejam adequados à sua personalidade e às suas aspirações pessoais. (1)

Propõem-se um modelo de liderança transformacional que seja constituído pelos quatro elementos a seguir:

1- Influência idealizada (carisma) - o líder adota comportamentos (geralmente de respeito e elevação moral) que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos;

2- Liderança inspiracional - o líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, Age como um modelo de comportamentos;

3- Estimulação intelectual - o líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Provoca o pensamento inovador/criativo;

4 - Consideração individualizada - o líder atende às obrigações de desenvolver os seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes feedback, delega-lhes responsabilidades. (14)

Para que a liderança alcance a efetividade, esta depende da organização e do ambiente entre outras variáveis situacionais. Assim, os líderes transformacionais são aqueles que instigam e lideram seguidores tanto para obter resultados admiráveis como, ao longo do processo, aumentar sua própria competência de liderança.

Ressalta-se, dessa maneira, que a liderança é revelada no ambiente de papéis partilhados entre parceiros. É a parceria de trabalho como integração focal que está imposta a liderança pelos colegas, e os parceiros se veem como co-líderes.

O líder, nesse sentido, pode ser ainda, o responsável pela assimilação dos problemas, mas são os seus liderados irão promover as soluções, demandando direcionamento ou pouco apoio. (13)

Para Robbins a liderança acontece cada vez mais no contexto das equipes. Na medida em que as equipes amadurecem e ganham popularidade, a ação do líder que orienta seus membros também acende em significado. Dessa maneira, nota-se que a atuação do líder de equipe distingue-se da função tradicional de liderança exercida pelos supervisores de primeira linha. Por isso mesmo, os líderes são administradores de desavenças. Quando surgem os conflitos, eles ajudam a processar e sanar a desordem. Os líderes são mentores, definindo os papéis e fazendo o imprescindível para auxiliar os membros a aperfeiçoar seu desempenho no trabalho. (13)

Com isso, o carisma e a ética devem estar presentes a personalidade do líder, pois líderes carismáticos e sem ética têm maior possibilidade de fazer uso de seu carisma para aumentar seu poder sobre os liderados, agindo assim em proveito próprio. Os líderes éticos, por outro lado, utilizam seu carisma de maneira socialmente construtiva, com a finalidade de servir aos outros. (13)

## **2.5. Chefe x Líder**

O papel do líder neste milênio é muito mais de mentor, guia e orientador do que propriamente o de um chefe. Não devemos confundir liderança com chefia, pois existem grandes diferenças comportamentais entre elas:

Tabela 1 – Principais diferenças entre o Chefe e o Líder

Chefe x Líder	
Manda	Orienta
Amedronta	Entusiasma
Diz: Vá	Diz: Vamos
Atrapalha	Ajuda
Procura Culpados	Assume responsabilidades
Faz Mistérios	Comunica
Fiscaliza	Acompanha
Promete e Não Cumpre	Nunca Promete o Que Não Pode Cumprir
Desmoraliza	Confia

O que se busca com o novo modelo de liderança é que o foco da atuação desses líderes seja o domínio de formular a visão, o ofício e os valores que norteiam e articulam a ação das pessoas nas organizações. Dessa forma, busca-se que o líder tenha a capacidade criar e articular uma visão de futuro que seja atrativa e imaginável de ser realizada. Essa visão deve tomar como ponto de partida a circunstância presente e buscar o seu progresso. Por isso, precisa ser uma visão claramente articulada, capaz de ser compreendida por toda a organização. Em contrapartida, em uma visão limitada e egocêntrica, o chefe, acaba por limitar o crescimento de sua equipe e conseqüentemente da empresa. É preciso que o “chefe” entenda que sua atuação não cabe mais em um mercado cada vez mais competitivo e capacitado em trazer resultados e multiplicar seus conhecimentos.

Caracteriza-se assim, os líderes visionários, cujas habilidades devem ser: tornar a visão acessível a todas as pessoas da organização; habilidade de expressar a visão por meio de ações e comportamentos e, finalmente, saber alargar a visão para contextos diversificados de liderança, ou seja, tornar a visão aplicável a múltiplas circunstâncias. (11)

A liderança influencia diretamente as pessoas, quando é aceita. Estimula o grupo liderado aos fins da organização, o que promove ações para tornar a equipe dinâmica e preparada para enfrentar os desafios. Uma liderança quando exercida com excelência incentiva o empenho dos indivíduos, levando-os a altas performances, o que certamente acarreta em resultados positivos e crescentes para a empresa.

Portanto, os líderes necessitam atentar à assistência e orientação à sua equipe, cuidando do seu desenvolvimento, da autoestima do grupo, do senso de concretização das pessoas, elegendo os melhores caminhos e soluções adequadas para o bem estar dos colaboradores e trabalhadores. Com essa visão e com o objetivo de alcançar a excelência empresarial, os verdadeiros líderes adotam um novo modelo de gestão voltado para a prática de filosofias de trabalho, que busquem conduzir os indivíduos a um nível de alta motivação no ambiente organizacional. (2)

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos comuns de gestão, engessados e burocráticos, não conseguem assimilar as novas demandas do mundo contemporâneo. Hoje as organizações precisam ser rápidas em suas decisões, estarem atualizadas e assertivas. Como principal particularidade, os novos modelos gestão têm o capital intelectual como diferencial de mercado.

Para a atualização desses novos modelos de gestão o ideal é ter uma visão sistêmica desenvolvendo novos conhecimentos e habilidades, mudança cultural na organização para modelos mentais inovadores e flexíveis e adaptar-se na estrutura organizacional tendo uma estrutura mais horizontal que estimule a criatividade e inovação.

Sendo assim, os modelos contemporâneos de gestão, têm um grande desafio pela frente de promover o desenvolvimento sustentável das organizações. Devem conquistar valores para as empresas e pessoas, conciliando desenvolvimento econômico a cultura e a socialização.

### REFERÊNCIAS

1 BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, São Paulo, v. 24, n. 2, p.01-15, jan. 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/551/500>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

2 DIÓRIO, H. C. P. **O Papel E A Importância Dos Líderes Nas Organizações**. 2008. 67 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais Cefet MG, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/heloisa\\_costa\\_pacheco\\_diorio\\_monografia.pdf](http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/heloisa_costa_pacheco_diorio_monografia.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2015.

3 CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

4 BORLOT, M. N. R.; MARQUES, R. O Papel Da Liderança Na Motivação De Equipe. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p.69-92, jan. 2012. Disponível em: <[revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea/article/.../137/138](http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea/article/.../137/138)>. Acesso em: 07 fev. 2015.

5 CALVOSA, Marcello Vinicius Doria et al. A necessidade de gestores no século xxi:: liderança empresarial x gerenciamento eficaz. **Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rezende, v. 2, n. 1, p.250-260, out. 2005. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/341\\_Corpo.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/341_Corpo.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2015.

6 FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002

7 ETTINGER, K. E. **Biblioteca básica de administração**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lider-x-chefe/31055/>. Acesso em: 18 nov. 2010

8 MACHADO, E. et al. A determinação de um Empreendedor de Sucesso. In: Édis Mafra Lapolli; Ana Maria Benciveni Franzoni; Vitória Augusta Braga. (Org.). **Vitrini de Talentos notáveis em Santa Catarina**. 1 ed. Florianópolis: Pandion, v. 1, p. 91-119, 2010.

9 NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider, 2008 (mimeo).

10 WOLFF, L. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p.177-204, abr. 2013. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/469/444>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

11 ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

12 SENGE, P. **A dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

13 SANTIAGO, F. Z. **Liderança – características e habilidades**: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de minas gerais. 2007. 126 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio\\_zola\\_santiago\\_zelia.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2015.

14 BASS, B. M.; RIGGIO. R. E. **Transformational leadership**. 2nd ed. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates, 2006

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me dar sempre forças e a minha família pelo incentivo, carinho e amor de sempre.

**Data de entrega do artigo para a banca: 03/05/2016.**