

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais
Curso de Ciências Contábeis
1º Período Noite
Administração Geral
Contabilidade Básica
Direito Empresarial
Estatística Básica
Filosofia: Antropologia e Ética
Microeconomia

GESTÃO DE NEGÓCIOS: motivação e liderança

Belo Horizonte
14 de outubro de 2015

GESTÃO DE NEGÓCIOS: motivação e liderança

Trabalho apresentado às disciplinas de Administração Geral, Contabilidade Básica; Direito Empresarial, Estatística, Filosofia: Antropologia e Ética, Microeconomia do 2º período do Curso de Ciências Contábeis Noite do Instituto de Ciências Econômicas e Gerências da PUC Minas BH.

Belo Horizonte
14 de outubro de 2015

Sumário

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 2. DESENVOLVIMENTO | 2 |
| 2.1 Conceituação da Gestão de Negócios | 2 |
| 2.1.1 Aplicação da Gestão de Negócios Dentro de uma Entidade | 3 |
| 2.2 Conceituação da Motivação e Liderança | 4 |
| 2.2.1 Influência da motivação e liderança dentro de uma organização | 6 |
| 2.3 Os Tipos de Liderança e Motivação Dentro da Gestão de Negócios | 8 |
| 2.4 Como a Gestão de Negócios se Relaciona com a Gestão de Negócios | |
| 11 | |
| 3. ESTUDO DE CASO | 13 |
| 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 14 |
| 5. REFERÊNCIAS | 15 |

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo principal demonstrar o que é a gestão de negócios, com foco na motivação e liderança dentro de uma entidade, abordando de forma esclarecedora a importância da correlação e correta aplicação destas para a administração.

A gestão de uma empresa é fundamental para seu crescimento e alcance de objetivos, o gerente é peça fundamental desta, pois é dele que é cobrado resultados, uma vez que este detém conhecimentos e habilidades fundamentais para motivar e liderar sua equipe.

O gestor deve desenvolver planejamentos e entender o lado humano da organização que este administra, pois trata-se de peça fundamental para a motivação dos funcionários, que por sua vez ajudam a empresa a decolar no mercado.

Foi feito um estudo de caso na empresa NOME DA EMPRESA, onde o sócio empresário desta se dispôs a responder algumas questões pertinentes ao tema presente neste referencial. Foi percebido que o empresário estava bem informado sobre o assunto e utiliza dos meios de liderança para motivar seus colaboradores.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceituação da Gestão de Negócios

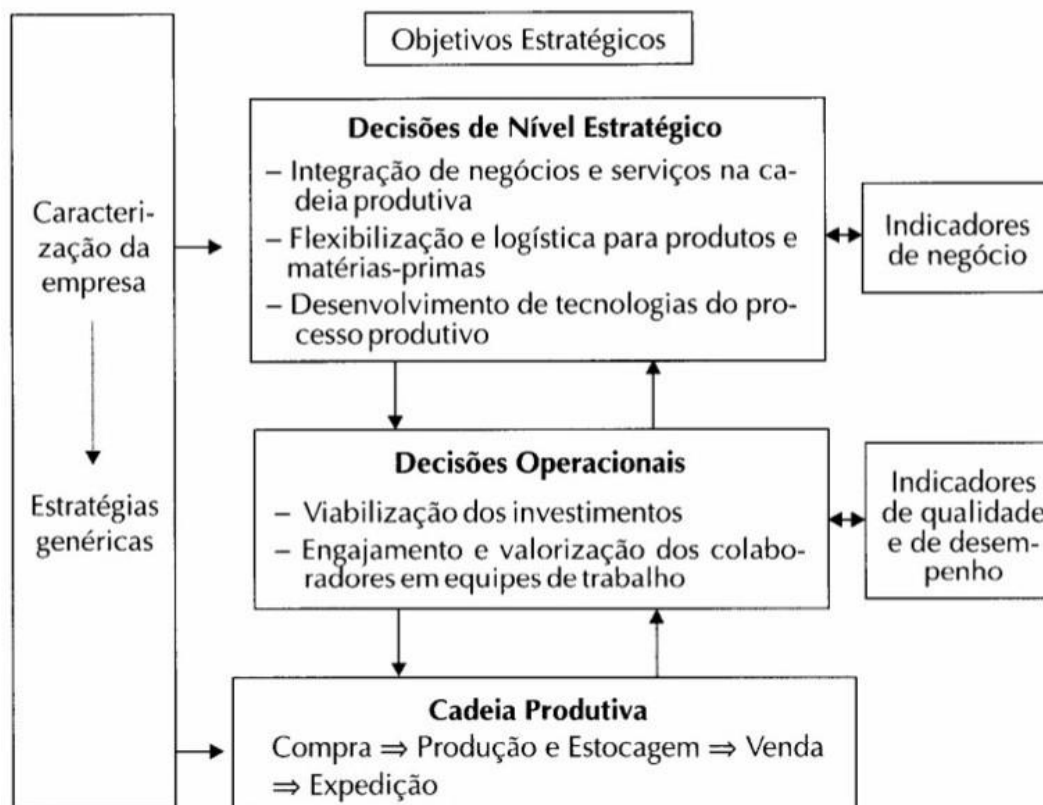
A gestão de negócios em uma sociedade empresarial tem como contribuição para inovação e melhoria de processos nas organizações, se antecipar aos problemas, resolvendo-os e assim poder minimizar custos e maximizar benefícios da atividade econômica empresarial, dentro da perspectiva ética e sustentável dos negócios.

Os gestores de negócios podem atuar em setores públicos, como também em entidades privadas.

O modelo de gestão de negócios é uma maneira particular de como organização desenvolve suas atividades empresarias. Retrata o conjunto de elementos, do nível estratégico ao operacional, o qual a organização faz uso para desenvolver, expandir, sobreviver, enfim, em seu meio ambiente de atuação. (TACHIZAWA, p.293, 2011)

A sociedade empresária que se caracteriza pela união de empresários que ao contrário da sociedade simples tem como objetivo exercer uma atividade econômica organizada, constituindo elemento de empresa. Temos diferentes tipos de sociedade a se constituir, sociedades limitadas, sociedades ilimitadas, sociedades anônimas entre outras.

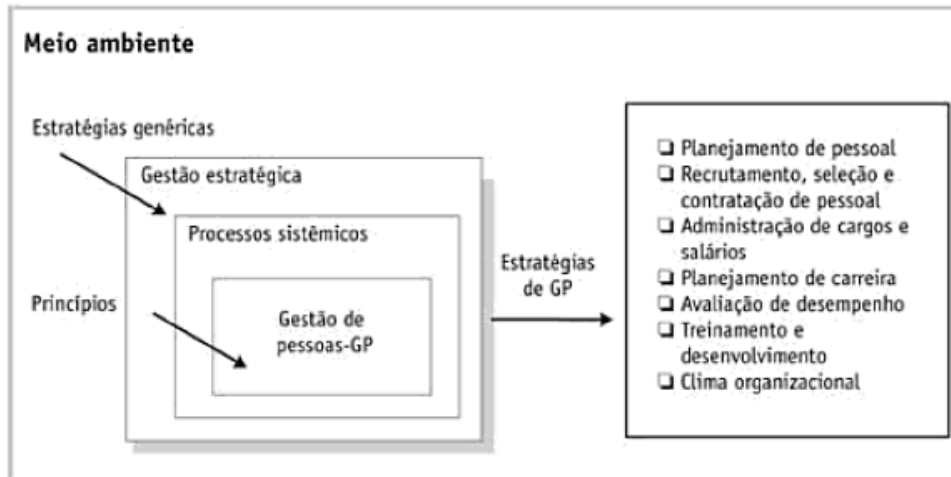
Uma representação gráfica simples do modelo de gestão de negócios, com o desenvolvimento da cadeia produtiva, dos objetivos, decisões e indicadores e do processo de benchmarking (processo de avaliação da empresa em relação a concorrência). Abaixo um modelo de organização de gestão de negócios, segundo TACHIZAWA, 2011:



FONTE: Gestão de Negócios: visões e dimensões empresarias da organização, p.294, edição 3.

2.1.1 Aplicação da Gestão de Negócios Dentro de uma Entidade

Na atualidade a gestão de negócios dentro das empresas está voltada à gestão de pessoas, pois estas que fazem o sucesso de uma entidade, TACHIZAWA, 2006 diz que “a gestão de pessoas tem como objetivo fundamental tornar a relação entre o capital e o trabalho, no âmbito das organizações, a mais produtiva e menos conflituosa possível”. A imagem abaixo demonstra o ambiente em que uma organização se encontra e como um gestor pode organizar e planejar corretamente para que haja o sucesso de sua gestão:



Fonte: Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>

A gestão de negócios está em constante mudança dentro das organizações, já que a tecnologia sempre sofre inovações.

As novas tecnologias da informação induzirão a novas formas de administração e, conseqüentemente, a um novo tipo de gestor. Esse profissional dos novos tempos tenderá a trabalhar em organizações menos hierárquicas cujo ambiente informacional possibilitará a um grande número de pessoas comunicar-se rapidamente através de redes informatizadas. (TAZHIZAWA, p.19, 2006)

Os conhecimentos de um gestor é de extrema importância, pois a “gestão de pessoas deverá ser coerente com as novas funções e postos de trabalho criado nas organizações pelas tecnologias” (TACHIZAWA, p.19, 2006)

2.2 Conceituação da Motivação e Liderança

Segundo Chiavenato (2004), a liderança, na abordagem clássica da administração, era definida como uma forma de dominação ou controle, onde a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Este conceito vem mudando e na Teoria das Relações Humanas a liderança passa a ser considerada um elemento vital para o sucesso de uma organização, onde os líderes são os agentes de mudanças e

sua principal função é facilitar o alcance dos objetivos junto a seus liderados e proporcionar oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal.

De acordo com Robbins (2007), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança atribuída por meio de um alto cargo na organização ou emergência informal dentro da estrutura.

Segundo Gil (2009):

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. (GIL, p.202, 2009)

O termo motivação é usado para designar um problema do indivíduo isolado. Para compreender a sua motivação no trabalho e a necessidade de conhecer as causas e as formas de ação e direção da motivação. Os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia, possuindo representações internalizadas do seu ambiente.

A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. Assim, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, continua e infinitamente.

2.2.1 Influência da motivação e liderança dentro de uma organização

Segundo Ferreira, et. Al. (2009):

Liderança seria a capacidade de tomar iniciativa em situações sociais de planejar, de organizar a ação e de suscitar colaboração. O líder é a pessoa que, no grupo, recebeu, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa, tendo como principal preocupação a consecução de algum objetivo específico do grupo. (FERREIRA, et.al., 211, 2009)

O tema liderança é muito amplo e abrange áreas diversas, dos quais podemos citar dois, o pessoal e o profissional.

Tratamos a questão como sendo uma virtude em nosso caráter, porque o tema é forte e ao mesmo tempo traz em si, valores bastante positivos. Se visualizarmos um líder, teremos a visão de uma pessoa que possui “algumas características, tais como: confiança, solidez, sensatez, sobriedade, ético, inspirador, potencializador e etc” (FERREIRA, et.al., 2009)

Dentro das organizações, a história não é diferente no tocante às qualidades pessoas dos líderes. A estrutura de uma organização exige que se adote, grupos, seções ou departamentos ou qualquer divisão que distribua as tarefas dos mais variados tipos, a serem executadas por diversas pessoas em suas respectivas categorias de cargo.

Estes "funcionários" compõem cada um, uma peça de engrenagem para funcionamento total da organização a que se deparam com os mais variados tipos de situações à que estão submetidos no seu cotidiano. De acordo com o grau de instrução, elas não conseguem sair de algumas situações às quais não conhecem ou não estão preparadas. Neste movimento, é que entra o trabalho de uma liderança, porque temos nele uma diretriz para qualquer situação, onde podemos encontrar soluções ou orientação de como resolvê-los.

A liderança se faz presente dentro de uma organização, para uma melhor eficiência e agilidade nos processos administrativos, no atendimento com os

clientes internos e externos, nas relações interpessoais, na condução da política comercial/administrativa.

“Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico” (CHIAVENATO 1982, p. 414) sendo assim a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Segundo Maslow, a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades, que iam de das necessidades mais básicas a mais elevadas de auto realização como mostra a figura:



(Fonte:<http://www.sobreadministracao.com/wp-content/uploads/2011/05/hierarquia-de-necessidades-de-Maslow.jpg> acessado dia 13/10/2015 as 13hs 10min.)

Assim, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, continua e infinitamente.

Utilizando a pirâmide dentro de uma entidade é de grande importância, que gerará resultados relevantes, de acordo com as necessidades pessoais de cada funcionário.

2.3 Os Tipos de Liderança e Motivação Dentro da Gestão de Negócios

Para exercer a função de um gestor dentro de uma entidade é necessário não estar impedido diante da lei, como não ser funcionário público, não ser falido não reabilitado, não ser chefes dos poderes executivos. Para ser bom gestor dentro de uma entidade é necessário ser um líder com características marcantes e cativantes, que saiba lidar com as situações que não são planejadas e com as dificuldades e diferenças. RUIZ cita CLELAND, 1999 quando identifica as características de líderes que obtiveram sucesso, a saber:

Gerenciamento da atenção: capacidade do líder de fixar a intenção, a visão ou a direção no senso dos objetivos, metas e estratégias do projeto;

Gerenciamento do significado: responsabilidade do líder de comunicar o significado do resultado do projeto dentro da estratégia corporativa;

Gerenciamento da confiança: um líder deve ser confiável. Os membros da equipe seguirão um líder com quem sabem que podem contar, mesmo que estejam em desacordo com seu ponto de vista;

Gerenciamento de si mesmo: esse gerenciamento é crítico. Se a pessoa está motivada e tem conhecimento e habilidade, haverá uma boa chance de empregá-los de uma maneira efetiva. (RUIZ, et. Al., p.364, 2005)

Um bom líder tem que ter capacidades de administrar a si mesmo, tendo autoconsciência que significa ter uma “profunda compreensão das próprias emoções, bem como das possibilidades e limites, valores e motivações” (RUIZ, et. al., p.364, 2005). O líder se conhecendo, tem como identificar seus próprios limites; como suas emoções podem impactar nas relações, principalmente daqueles em que há o contato direto e a responsabilidade de motivar; e como sua capacidade define a partir daquele conhecimento próprio.

De acordo com ROWE, 2002, existem três tipos de liderança, a saber: liderança estratégica; liderança visionária e liderança gerencial.

A liderança estratégica tem como objetivo “influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização [...]”(ROWE, p.10, 2002). Neste tipo de liderança inclui-se a tomada de decisão estratégica e emergente, ou seja, não há o planejamento, este é criado a partir da rotina dos funcionários e líderes.

A liderança visionária é feita de autoridade, ou seja, “delegar poderes e implica correr risco em várias dimensões”(ROWE, p.11, 2002). Estes riscos estão em diversas áreas de uma organização, como risco de perder o poder por desejar controlar mais do que necessário, risco de obter resultados imediatos errôneos e desordem. ROWE ainda diz que os líderes visionários são mais pró ativos que os líderes gerenciais, pois “exercem influência de uma maneira que determina a direção que uma organização deve tomar”(ROWE,p.11, 2002).

A liderança gerencial é a mais comum no mercado atual, este tem o foco no cumprimento das rotinas e objetivos da organização. Estes são líderes que tem diálogo com os funcionários de acordo com seus cargos, pois “líderes gerenciais procuram estabilidade, ordem [...]” (ROWE, p.10, 2002). No quadro abaixo ROWE, 2002 demonstra as características principais de cada um dos três tipos de liderança.

Quadro 1 – Liderança estratégica, visionária e gerencial

| Líderes estratégicos | Líderes visionários | Líderes gerenciais |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária • Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores • Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo) • Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo • Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios • Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico • Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização • Usam padrões de pensamento linear e não linear • Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> • São proativos, moldam idéias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário • Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco • Preocupam-se com idéias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva • Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho • Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização • Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas • São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras • Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional • São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores • Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo • Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo • Valem-se de pensamento não linear • Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> • São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado • Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de idéias e pessoas que interagem para definir estratégias • Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão • Acreditam ser conservadores e reguladores do status quo; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização • Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham • Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia • Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade • São especialistas na sua área funcional • Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores • Apóiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira • Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação • Valem-se de pensamento linear • Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno |

Fonte: Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03>>

A motivação, segundo Frederick Herzberg (1995) com a teoria “dos dois fatores”, sugere que existem dois tipos de fatores que influem na motivação das pessoas. O primeiro grupo de fatores chamados por ele de “fatores de higiene” (ou “não satisfatórios”) e o segundo grupo de fatores, denominado por ele de “motivadores”.

O primeiro grupo (fatores de higiene) é constituído por: condições de trabalho, pagamento, segurança no trabalho, relações no trabalho, práticas de supervisão e administração, política e administração da empresa. O segundo grupo (motivadores) é formado pelo trabalho em si, responsabilidade, senso de realização, reconhecimento e perspectivas de evolução.

A terceira teoria, “da expectativa”, formulada por V. H. Vroom com base nas duas anteriores sugere que a motivação é composta por duas partes principais: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los.

Segundo Vroom os desejos individuais podem ser classificados em nível de importância (que ele chamou de “valência”), representando o quanto aquele desejo pode ou não influir na motivação da pessoa de acordo com a importância que aquilo tem para ela. Mas, esse fator é limitado pelo segundo fator, as expectativas de alcançá-lo, pois, para que a pessoa trabalhe com o fim de satisfazer aquele desejo que tem um alto grau de valência (importância) para ela, ela precisa acreditar que aquilo é possível. Senão, o desejo pode surtir o efeito contrário.

2.4 Como a Gestão de Negócios se Relaciona com a Gestão de Negócios

Antigamente as entidades tinham a Motivação e Liderança apenas como um instrumento da área de recursos humanos, mais atualmente através da gestão de negócios, esses instrumentos são utilizados como estratégias para alcançar os objetivos da entidade.

Segundo Kury (2002, p.468 e 521), “liderança é a função de líder, direção e comando, e motivação, entre várias definições, é o ato ou efeito de motivar, interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto...”.

É imprescindível que a gestão de negócios tenha uma boa liderança, pois o líder é uma referência dentro da empresa, e suas atitudes perante os liderados influenciam diretamente no comportamento da equipe. Um bom líder estará sempre em busca de soluções para que a equipe esteja motivada, pois é através dessa motivação que a gestão vai colher o que há de melhor em produtividade, foco e comprometimento de seus colaboradores e funcionários.

Assim como a entidade pode colher bons frutos com uma boa liderança, o contrário também pode acontecer quando o trabalho não é realizado de maneira adequada. Um líder que não consegue incentivar sua equipe e desenvolver profissionais motivados e focados nos objetivos da empresa, não conseguirá atingir

os objetivos e resultados, além de não conseguir gerar expectativas por parte dos colaboradores e funcionários em relação à empresa.

A motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai “correr atrás” e se dedicar. O segundo é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre. (BERNADINHO, 2006, p.115-116)

A Gestão de negócios é fator determinante para o sucesso ou fracasso da empresa, incentivar e motivar seus colaboradores e funcionários é essencial, pois a participação dos mesmos para o crescimento e desenvolvimento da empresa é fundamental. É a partir deles que devem surgir ideias, sugestões, melhorias e críticas para que seja realizado um trabalho de qualidade dentro da entidade e dessa forma atingir os melhores resultados sempre.

3. ESTUDO DE CASO

Há mais ou menos 11 anos no mercado, a empresa FAMA EMBALAGENS E DESCARTAVEIS é uma das muitas empresas no ramo de comércio varejista de material descartável em geral.

Foi realizada uma entrevista com o empresário Edson Luis da Silveira, onde pôde-se perceber que a empresa FAMA, possui um ambiente organizacional amplo. A empresa dispõe de uma loja com aproximadamente mil metros quadrados divididos em dois pavimentos de 500 m² cada, sendo pavimento inferior vendas ao público, telemarketing, faturamento e estoque, e, o pavimento superior, dispõe do setor administrativo, compras e estoque.

Com cerca de 20 colaboradores, entre eles administrativos, auxiliares, estoquistas, vendedores e motoristas, a empresa atende cerca de 1.500 clientes que atuam em diversas áreas, dentre elas: hospitalar, laboratórios, mineradoras, padarias, pizzarias, lanchonetes, restaurantes e drogarias.

De acordo com a entrevista feita, podemos afirmar que a empresa trabalha com o tipo de liderança gerencial, com foco nas metas e objetivos para que o resultado esperado seja alcançado, esse é o tipo mais comum entre os tipos de liderança encontrados.

Questionado sobre qual foi a maior dificuldade encontrada no início de sua gestão, Edson, disse que foi encontrar um modelo de gestão que atendesse as necessidades da empresa e as de seus colaboradores. Usando a regra cristã “fazer ao outro o que gostaríamos que fizessem conosco”, Edson descobriu que a melhor forma de trabalhar é envolver seus colaboradores ao processo da empresa para que se sintam responsáveis, e ficando mais motivados.

Em entrevista, Edson Luis da Silveira, entende que a liderança, quando participativa, “tende a ser melhor, visto que à medida que todos participam na definição dos objetivos e metas da empresa, se sentem mais responsáveis pelo êxito de tais metas e por sua vez se sentem mais motivados”, Edson afirma também que a relação de seus colaboradores com seus superiores é totalmente aberta, onde “qualquer empregado independe do cargo que ocupar tem total liberdade e abertura a dar sugestões e fazer reclamações”, ele acredita que assim gera um sentimento bom do funcionário para com a empresa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a responsabilidade de um líder em definir a realidade ou mesmo motivar seus colaboradores ou pessoas mais próximas juntamente com a gestão de negócios. A motivação é necessária para que a organização possa contar com a lealdade, a dedicação e a produtividade dos colaboradores. O líder precisa motivar os seus subordinados lhes proporcionando condições e um ambiente agradável e que incentive a produtividade e suas capacidades.

A liderança e Motivação na gestão de negócios mostra que para conseguir e a perfeição nos objetivos desejados, é preciso ter conhecimento da motivação humana, para impulsionar e possibilitar um constante aperfeiçoamento. Numa organização, o estilo de liderança predominante é fundamental para motivar e manter o nível alto de motivação de seus colaboradores.

Portanto o líder tem que saber gerir com seus funcionários despertando-os a motivação de acordo com os objetivos e atividades de trabalho estabelecido, reduzindo as barreiras entre líder e colaborador, aumentando a satisfação e melhorando o ambiente de trabalho, e as atividades executadas terão um melhor rendimento tendo o sucesso na sua gestão.

5. REFERÊNCIAS

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2003

FERREIRA, Oscar Manuel de Castro; GUIMARÃES, André; CORDEIRO, Léia. **Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

HERMYS, John. **A influência da liderança na motivação da equipe**. 2015. Disponível em: < <https://prezi.com/yhz1euwuaini/a-influencia-da-lideranca-na-motivacao-da-equipe/>> . Acesso em: 07 outubro de 2015.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. V.42, n.1, p.7-19, jan/mar 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03>> Acessado em: 10 outubro de 2015.

RUIZ, José Moreno, et.al. **Liderança e influência nas fases da gestão de projeto**. v.15. n.3, p. 362-375, set/dez 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n3/v15n3a06.pdf>> Acessado em: 10 outubro de 2015.

TACHIZAWA, Takeshy, et.al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy, et.al. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

TORTORETTE, Maiara. **A importância do líder para o desenvolvimento das organizações**. 2010. Disponível em: < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/lideranca/a-importancia-do-lider-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes>>. Acesso em: 07 outubro de 2015.