

**Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos**

**Curso de Administração**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**ARTIGO CIENTÍFICO**



**GESTÃO DA LIDERANÇA EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Brasília-DF

2021

**THAYNNA BARCELAR DOS SANTOS BEZERRA**

**GESTÃO DA LIDERANÇA EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador: Prof. Roberto Gerassi

Brasília-DF

2021

THAYNNA BARCELAR DOS SANTOS BEZERRA

## GESTÃO DA LIDERANÇA EM UMA EMPRESA PÚBLICA

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama, 14 de Junho de 2021.

### Banca Examinadora

---

Prof. Roberto Gerassi

Orientador

---

Prof. Me Romilson Rangel Aiache

Examinador

---

Prof. Dr. Marcel Stanlei

Examinador

# GESTÃO DA LIDERANÇA EM UMA EMPRESA PÚBLICA

THAYNNA BARCELAR DOS SANTOS BEZERRA

## Resumo:

Com ritmo acelerado que cresce o mercado comercial, as organizações tendem a também crescer, e para isso precisam de colaboradores que façam parte desse objetivo. Os administradores então, devem estar preparados para cada situação que possa surgir, olhando sempre para o futuro, tentando inovar e tomando as decisões corretas. Também tem como característica ser um grande líder, com enfoque nas pessoas que estão ao seu redor, trabalhando lado a lado para que as metas propostas sejam atingidas de forma eficaz. Diante disso, temos como objetivo mostrar a importância da liderança e suas consequências dentro das organizações atuais. Esta pesquisa evidencia também a funcionalidade do líder e seus resultados positivos ou negativos perante as decisões tomadas, uma vez que a equipe depende dessa qualidade, pois são motivados diretamente. Quanto a metodologia usada, trata-se de um estudo de forma descritiva, foi utilizado também, o método qualitativo e quantitativo, por fim, foi aplicado um questionário aos colaboradores do setor Coordenação Geral de Armazenagem e Distribuição do Ministério da Saúde. Chega-se a conclusão, ao final das análises que o papel do líder hoje é de suma importância, para isso é necessário conhecimento técnico para estar a frente de uma equipe com o intuito de obter resultados positivos

**Palavras-chave:** Organizações. Objetivo. Tomada de decisão. Liderança. Motivação.

## Abstract:

Considering the fast pace that the commercial market grows, organizations tend to grow as well, and for that, they need employees who are part of this objective. Then, managers must be prepared for each situation that may arise, always looking to the future, innovating, and making the right decisions. It also has the characteristic of being a great leader, focusing on the people around you, working side by side to effectively achieve the proposed goals. Therefore, this paper aims to show the importance of leadership and its consequences within today's organizations. This research also evidences the leader's functionality and its positive or negative results regarding the decisions taken, since the team depends on this quality, as they are directly motivated. As for the methodology used, it is a descriptive study. It was also used qualitative and quantitative methods. Finally, a questionnaire was applied to employees of the General Coordination of Storage and Distribution sector of the Ministry of Health. At the end of the analysis, the conclusion that the role of the leader today is of paramount importance, for that technical knowledge is needed to be ahead of a team to obtain positive results.

**Keywords:** Organizations. Goals. Decision making. Leadership. Motivation.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	5
2	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
2.1	Problema detectado.....	8
2.2	Ferramentas de análise do problema .....	9
2.2.1	Análise de SWOT .....	9
2.2.2	Ciclo PDCA.....	12
2.2.3	Apresentação do ciclo PDCA .....	13
2.3.	FLUXOGRAMA .....	14
3	REVISÃO DE LITERATURA .....	16
3.1.	Liderança .....	16
3.2.	Liderança e Gerenciamento .....	18
3.3.	Estilo de Liderança .....	20
3.4	Liderança Situacional .....	22
3.5	Liderança Carismática e Transacional.....	23
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
4.1.	Local da pesquisa.....	25
4.2.	Métodos da pesquisa.....	26
4.3.	Método do estudo .....	26
4.4.	Coleta de dados.....	27
4.5.	Tratamento dos dados coletados.....	27
4.6.	Resultado do questionário .....	28
5	OBJETIVOS ESPERADOS.....	33
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
	REFERÊNCIAS .....	35

## 1 INTRODUÇÃO

Sabemos que hoje o mercado é bastante competitivo e a liderança tem um papel fundamental na organização, levando em consideração que há uma enorme diferença entre líder e gerente, os dois papéis por mais que semelhantes são de personalidades diferentes.

O gerente cuida dos resultados de uma empresa ele não quer saber por qual meio vai chegar ao que foi demandado e sim espera apenas a realização das metas propostas sem se preocupar com quem foi envolvido nas atividades e qual foi o esforço realizado para os resultados obtidos. Ele faz jus ao nome do seu cargo, ou seja, ele gerencia tantos os processos e atividades quanto às pessoas que trabalham com ele, sendo que pessoas não podem ser gerenciadas e sim lideradas, (RIBAS e SALIM, 2013).

Por outro lado o líder deve ter o entendimento de que os seus colaboradores lhe darão sempre o suporte de que precisa, sendo assim ele os notará como parceiros que ajudam a conseguir determinados resultados. Saber ouvir e analisar ideias propostas por seus liderados também é uma das qualidades essenciais que um líder deve possuir.

O estudo tem como finalidade mostrar que o estilo de liderança adotado pela organização tem influência direta no comportamento dos liderados, no clima organizacional e no ambiente de trabalho. A liderança é indispensável para uma instituição, pois uma liderança eficiente incentiva e motiva os seus colaboradores a desenvolver as tarefas de maneira que alcance os objetivos que a instituição deseja.

### Características da Instituição

Figura: 01. Logomarca do Ministério da Saúde.



Fonte: Ministério da Saúde (2018).

O Ministério da Saúde foi instituído no dia 25 de julho de 1953, com a Lei nº 1.920, que desdobrou o então Ministério da Educação e Saúde em dois ministérios: Saúde e Educação e Cultura. Assim que foi criado, o Ministério passou a encarregar-se, especificamente, das atividades até então de responsabilidade do Departamento Nacional de Saúde (DNS), mantendo a mesma estrutura que, na época, não era suficiente para dar ao órgão governamental o perfil de Secretaria de Estado, apropriado para atender aos importantes problemas da saúde pública existentes.

Na verdade, o Ministério limitava-se a ação legal e a mera divisão das atividades de saúde e educação, antes incorporadas num só ministério. Mesmo sendo a principal unidade administrativa de ação sanitária direta do Governo, essa função continuava, ainda, distribuída por vários ministérios e autarquias, com pulverização de recursos financeiros e dispersão do pessoal técnico, ficando alguns vinculados a órgãos de administração direta, outros às autarquias e fundações, (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2018).

Após três anos de sua criação o Ministério, em 1956, surge o Rurais, que tinha como finalidade organizar e executar os serviços de investigação e de combate à malária, leishmaniose, doença de Chagas, peste, brucelose, febre amarela e outras endemias existentes no país, de acordo com as conveniências técnicas e administrativas.

O Instituto Oswaldo Cruz preservava sua condição de órgão de investigação, pesquisa e produção de vacinas. A Escola Nacional de Saúde Pública incumbia-se da formação e aperfeiçoamento de pessoal e o antigo Serviço Especial de Saúde Pública atuava no campo da demonstração de técnicas sanitárias e serviços de emergência a necessitarem de pronta mobilização, sem prejuízo de sua ação executiva direta, no campo do saneamento e da assistência médico-sanitária aos Estados.

No início dos anos 60, a desigualdade social, marcada pela baixa renda per capita e a alta concentração de riquezas, ganha dimensão no discurso dos sanitaristas em torno das relações entre saúde e desenvolvimento. Os planejamentos de metas de crescimento e de melhorias conduziram o que alguns pesquisadores intitularam como a grande panacéia dos anos 60 - o planejamento global e o planejamento em saúde. As propostas para adequar os serviços de saúde pública à realidade diagnosticada pelos sanitaristas desenvolvimentistas tiveram marcos importante, como a formulação da Política Nacional de Saúde na gestão do então

ministro, Estácio Souto-Maior, em 1961, com o objetivo de redefinir a identidade do Ministério da Saúde e colocá-lo em sintonia com os avanços verificados na esfera econômico-social, (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2018).

Outra data que ficou marcada na história da saúde no âmbito ministerial ocorreu em 1963, com a realização da III Conferência Nacional da Saúde (CNS), convocada pelo ministro Wilson Fadul, árduo defensor da tese de municipalização. A Conferência sugeria a reordenação dos serviços de assistência médico-sanitária e alinhamentos gerais para determinar uma nova divisão das atribuições e responsabilidades entre os níveis político administrativos da Federação visando, sobretudo, a municipalização.

Os militares assumem o governo em 1964 e Raymundo de Brito firma-se como ministro da saúde e reitera o propósito de incorporar ao MS a assistência médica da Previdência Social, dentro da proposta de fixar um Plano Nacional de Saúde segundo as diretrizes da III Conferência Nacional de Saúde.

A Reforma Administrativa Federal foi implementada em 25 de fevereiro de 1967 e ficou estabelecido que o Ministério da Saúde seria o responsável pela formulação e coordenação da Política Nacional de Saúde, que até então não havia saído do papel. Ficaram as seguintes áreas de competência: política nacional de saúde; atividades médicas e paramédicas; ação preventiva em geral, vigilância sanitária de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos; controle de drogas, medicamentos e alimentos e pesquisa médico-sanitária.

O Ministério da Saúde passou por diversas reformas na estrutura, entre elas destaca-se a reforma de 1974, na qual as Secretarias de Saúde e de Assistência Médica foram integradas, passando a constituir a Secretaria Nacional de Saúde, para reforçar o conceito de que não existia divisão entre Saúde Pública e Assistência Médica. No mesmo ano, a Superintendência de Campanhas de Saúde Pública - SUCAM - passa à subordinação direta do Ministro do Estado, para possibilitar-lhe maior flexibilidade técnica e administrativa, elevando-se a órgão de primeira linha.

Entendendo que em cinco regiões foram criadas as Coordenadorias de Saúde, tendo elas: Amazônia, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste, ficando as Delegacias Federais de Saúde compreendidas nessas áreas subordinadas às mesmas. As Delegacias Federais de Saúde deixavam, assim, de integrar órgãos de primeira linha. É criada também, a Coordenadoria de



Comunicação Social como órgão de assistência direta e imediata do Ministro de Estado e instituída o Conselho de Prevenção Antitóxico, como órgão colegiado, diretamente subordinado ao Ministro de Estado.

Do final da década de 80 em diante, destaca-se a Constituição Federal de 1988, que determinou ser dever do Estado garantir saúde a toda a população e, para tanto, criou o Sistema Único de Saúde. Em 1990, o Congresso Nacional aprovou a Lei Orgânica da Saúde que detalha o funcionamento do Sistema, (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2018).

## **2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA**

No decorrer do estudo foram realizadas pesquisas para identificar quais problemas os departamentos estavam enfrentando. Observou-se que algo incomodava a equipe de uma forma que as atividades rotineiras estavam sendo executadas com insatisfação.

Notou-se também que a deficiência da liderança é o principal problema dentro da coordenação. Nas pesquisas, o maior questionamento dos colaboradores era o estilo de liderança que o gestor vinha apresentando.

Como a liderança pode favorecer na produtividade e no clima organizacional?

### **2.1 Problema detectado**

A liderança é indispensável para uma organização pode ser nas empresas privadas ou públicas, ela é muito importante para todas as funções realizadas. A liderança existe para alcançar objetivos relacionados entre o líder e seus liderados, (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Maximiano (2004), liderança está atrelada aos artifícios de motivação da equipe, pois o líder necessita dos liderados para realizar as tarefas dentro da organização. Uma boa liderança motiva a equipe a atingir os resultados e contribuir para o crescimento da organização

Para o sucesso das instituições é necessário que exista uma liderança satisfatória para aqueles que são liderados, hoje as empresas já buscam exercer um papel de motivar seus colaboradores a fazerem parte de algumas decisões tomadas pelo o líder.

Segundo Chiavenato (2003), os colaboradores enxergam o líder como um influenciador com o propósito de sanar as necessidades da área atuante, ele tem que ser capaz de estimular, e criar estratégias a fim de realizar os propósitos desejados por um grupo.

De acordo com que as situações forem aparecendo, sendo elas favoráveis ou desfavoráveis dentro da organização, isso irá mostrar o quão preparado o líder está, mostrando sua capacidade de cuidar com devida propriedade e também de uma forma que a equipe possa fazer parte das decisões junto a ele.

Liderar é um desafio a ser enfrentado diariamente, os líderes devem dar bons exemplos para seus liderados, monitorar as circunstâncias a fim de promover ações para colocar em prática quando necessários, (CARAVANTES, PANNO e KLOECKNER, 2005).

## **2.2 Ferramentas de análise do problema**

Durante o processo do trabalho, foi detectado a necessidade da utilização de ferramentas as quais oferecem um modelo de gestão eficaz e eficiente. As ferramentas escolhidas servem para solucionar os problemas que interferem diretamente ou indiretamente no desempenho da organização.

Uma das ferramentas utilizadas foram Análise de SWOT, com o intuito de confirmar o problema observado durante as pesquisas. A outra ferramenta foi o ciclo PDCA o qual tem a função de conhecer a empresa e realizar o planejamento para as ações corretivas do problema.

### **2.2.1 Análise de SWOT**

A análise de SWOT é uma ferramenta utilizada para analisar o ambiente interno e externo da empresa, foi criada na década de 60 por Kenneth Andrews e Roland Christensen. A sigla vem de quatro palavras da língua inglesa são elas: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). (SERRA, FERREIRA, TORRES e TORRES, 2014).

Com essa ferramenta a organização pode promover o desenvolvimento estratégico dando um direcionamento correto, a continuar obtendo benefícios com as forças e

oportunidades que ostenta.

A análise SWOT também irá direcionar uma estratégia para aprimorar as fraquezas e ameaças apresentada pela organização e buscar alternativas para afastar-se de situações que a coloquem em risco.

Com base nos estudos da ferramenta análise de SWOT, podemos identificar as forças e fraquezas que são os fatores internos do departamento e as oportunidades e ameaças que estão ligados aos fatores externos.

Figura 02: Análise de SWOT da Coordenação geral de Armazenamento e Distribuição (CGAD).



**Fonte:** Elaborado pela Autora.

Com a utilização da ferramenta SWOT, foi analisado os possíveis cenários e sendo necessário realizar um planejamento estratégico para que um dos fatores que podem trazer problemas futuros para a organização seja evitado antes que aconteça.

Serão evidenciados os pontos apresentados na figura 03, referente ao modelo da ferramenta de análise SWOT, para melhor verificação dos dados.

### **Forças**

1. Funcionários competentes: Os colaboradores que compõem a equipe são comprometidos com a instituição, visando em atender com competência as tarefas que são destinadas.
2. Estrutura física: A estrutura física atende os colaboradores proporcionando equipamento para desenvolver as atividades, salas arejadas e um refeitório para os funcionários poderem fazer suas refeições com tranquilidade.
3. Eficiência na entrega dos medicamentos: Os colaboradores trabalham em equipe para melhor atender as entregas dos medicamentos aos seus destinatários atendendo com rapidez e agilidade as demandas.

### **Fraquezas**

1. Ausência de liderança: O departamento sofre com a ineficiência de liderança entre o coordenador e os funcionários, com isso causa um transtorno nas tomadas de decisões.
2. Má distribuição das tarefas: com a deficiência de planejamento da distribuição das tarefas alguns funcionários trabalham mais que os outros.
3. Pouca comunicação com os colaboradores: a comunicação não é eficaz, assim gera um grande desconforto nos funcionários por não saberem o que acontece no departamento que estão trabalhando.

### **Oportunidades**

1. Disponibilidade de cursos: As instituições públicas sempre oferecem cursos gratuitos de formação para os funcionários, dando oportunidade de crescimento.
2. Gratificação: Alguns funcionários recebem gratificação por assumirem tarefas de grande responsabilidade dentro do departamento, pois de certo modo a gratificação é um benefício de grande interesse do funcionário.
3. Plano de carreira: Se o funcionário mostrar interesse e competência no que exerce ele pode ser promovido e assumir um cargo mais alto do que o seu

anteriormente.

### Ameaças

1. **Funcionários desmotivados:** A desmotivação dos colaboradores está sendo um problema para o desempenho das atividades, e o motivo para a desmotivação é o estilo de liderança do coordenador.
2. **Terceirização:** A quantidade de funcionários terceirizados no departamento é muito grande, pois a maior parte das atividades são executadas por terceirizados e com isso há uma grande chance desse setor de logística ter menos servidor público e mais terceirizados.
3. **Carência de funcionários:** O departamento vem sofrendo com o quadro baixo de funcionários, devido esse problema os funcionários estão trabalhando mais e fazendo o trabalho que era para ser desenvolvido por mais de uma pessoa.

### 2.2.2 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA iniciou no Japão em 1920 por Walter A. Shewart, com a finalidade de analisar uma solução para um devido problema. Mas foi em 1950, que W. Edwards Deming apresentou interesse em aplicar a ferramenta da qualidade nas empresas japonesas, Deming percebeu que aplicando o ciclo PDCA poderia trazer para as empresas uma grande melhoria, (CARVALHO, PELADINI, 2012).

O Ciclo PDCA, é uma ferramenta aplicada para ajudar nas decisões que aponta um devido problema detectado pelo departamento, com o intuito de aplicar a solução para obter a sobrevivência das organizações, (SEBRAE, 2018).

O ciclo PDCA se dividiu em quatro partes:

- a) **P, de Plan** – planejar, localizar o problema e estabelecer plano de ação.

Pela análise do processo é possível dar início ao planejamento, são estudadas várias possibilidades para realizar com eficiência. Será feito um levantamento de fatos e dados,

preparação do fluxo do processo, fazer uma identificação dos itens de controle, preparar uma análise de causa e efeito, depositar os dados no controle, analisar os dados e estabelecer os objetivos que vão ser aplicados.

b) **D, de Do** – fazer, execução do plano colocando em prática.

O plano entra em prática nessa parte do processo, onde se tem que executar. Mas para que o procedimento seja desenvolvido é necessária a competência de quem vai realizar. Essa atividade é feita em equipe para avaliação do que acontece no local de trabalho.

c) **C, de Check** – Checar, verificar indicadores para atingimento das metas.

É feita a verificação dos procedimentos para saber se estão sendo visivelmente alcançados, e se a execução está correta. A verificação pode ser continua através de observação das atividades internas, (SEBRAE, 2018).

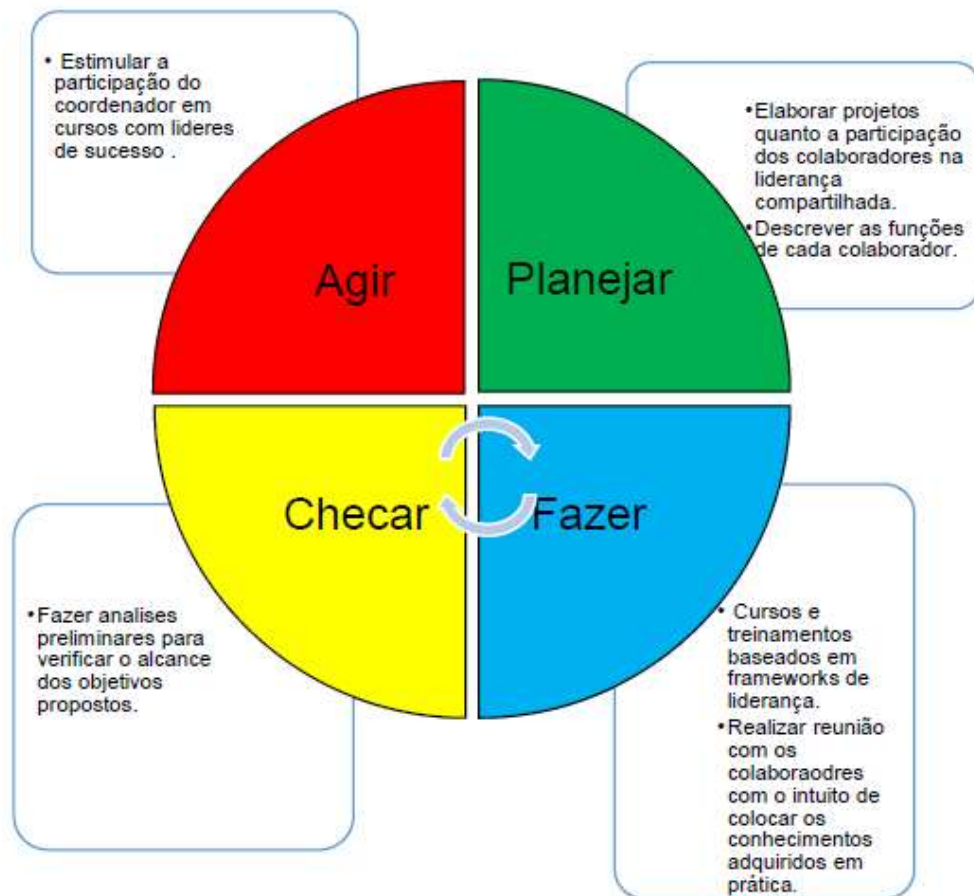
d) **A, de Act** - Agir, executar ações corretivas para melhoria dos processos.

Com o decorrer da checagem for evidenciado alguma deficiência, esse é o momento certo para agir, impedindo qualquer falha possa impedir o avanço do procedimento e da execução planejada.

O PDCA é um ciclo, e tem função de girar consecutivamente, pois ele gira para que os processos tenham uma melhoria continua e eficaz nas organizações, (SEBRAE, 2018).

### 2.2.3 Apresentação do ciclo PDCA

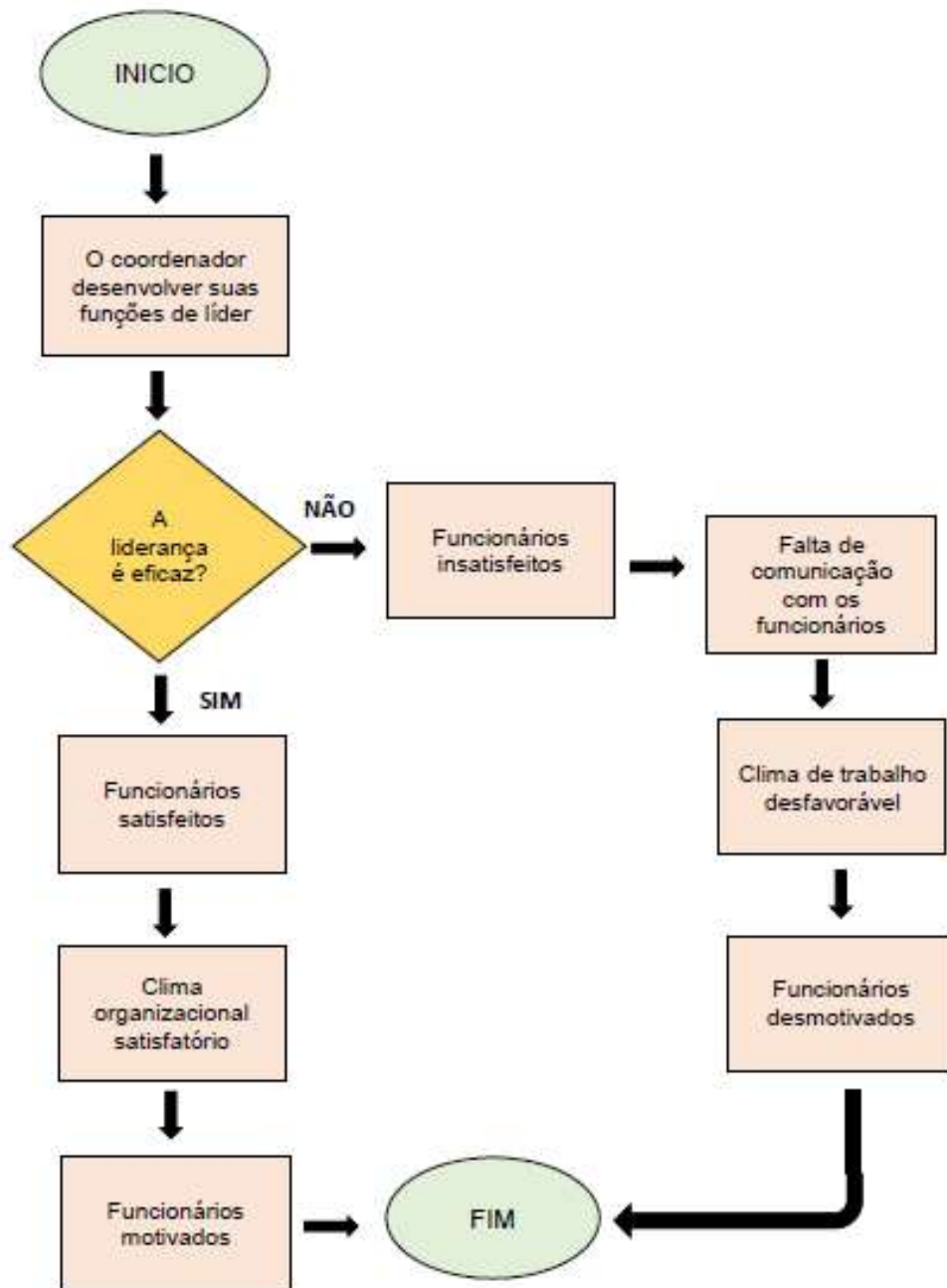
Figura 03: Ciclo PDCA



Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.3. FLUXOGRAMA

Figura 04: Fluxograma do processo da liderança da Coordenação Geral de Armazenagem e Distribuição.



Fonte: adaptado pela autora



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. Liderança

Liderança é a capacidade que um indivíduo tem em conseguir guiar uma ou mais pessoas com o objetivo de influenciar a alcançar determinadas metas por meio dos colaboradores. Para que uma liderança aconteça é necessário que o líder conduza os liderados a buscar seus valores e motivações. A liderança não tem o papel de obrigar e sim de entusiasmar a realizar seus próprios objetivos, (MAXIMIANO, 2004).

Ao se tornar líder, uma das partes fundamentais é sentir satisfação em lidar com pessoas, assim para que uma organização tenha bons resultados é preciso estar evidente para os colaboradores o quanto são importantes para o crescimento da empresa, o reconhecimento desperta motivação e prazer no que faz.

Chiavenato (2002), afirma que toda e qualquer organização necessita de um líder, a liderança é indispensável para um administrador, pois dirigirá pessoas a um caminho que irá buscar resultados positivos, o líder ajudará sua equipe a enfrentar barreiras que aparecerá no caminho tomando as melhores decisões para os problemas, o líder deverá transparecer confiança, ser sábio e ter atitude na hora de tomar decisões.

A cada resultado alcançado, e a cada colaborador que fez parte desse processo, é tarefa do líder dar o feedback positivo a sua equipe, e se necessário repassar os seus conhecimentos para ser atingido os objetivos esperados, saber ouvir a sua equipe também é algo muito importante, em alguns casos pelo fato de exercerem um cargo de líder tendem a achar que sabem de tudo e não deixa sua equipe dar opiniões, isso pode causar um desconforto e desmotivação.

Segundo Drucker (2002), o alicerce de uma boa liderança eficaz é esclarecer qual a missão que a organização quer alcançar e sempre mostrar a responsabilidade que tem com seus seguidores, um bom líder quer uma equipe forte, ele impulsiona os colaboradores e valoriza cada atitude prestada e, apesar disso se responsabiliza junto com a equipe quando acontece alguma falha.

Quando ambas as partes trabalham em conjunto para alcançar os objetivos, é onde se

tem uma liderança eficaz, o líder tem que trabalhar junto com sua equipe para mostrar que ele precisa de cada colaborador e reconhecer que a equipe pode dar seu melhor para a organização, assim gera um crescimento de todos.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar. A liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio dos processos da comunicação humana para a consecução de uma ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2003, p. 122).

Gil (2001), afirma que para exercer a profissão de administrador ou de gestão de pessoas é necessária desempenhar a capacidade de liderança, mostrando para as pessoas que elas têm que se verem como colaboradores e não como subordinadas, pois o principal papel da liderança é conduzir as pessoas de forma que se sintam satisfeitas. Gil ainda cita algumas características para ser um bom líder:

1. Faz com que os colaboradores auxiliem nas tarefas, pois sozinho não dará conta, dessa forma sempre terá ajuda da sua equipe.
2. Ter um companheirismo com a equipe não sendo preciso governar de forma autoritária, assim receberá respeito de todos.
3. Ser transparente e conduzir sua equipe com confiança faz com que os colaboradores tenham certa intimidade na hora de dizer algo.
4. Ser ético e ter atitude na tomada de uma decisão sem beneficiar ninguém.

A liderança está ligada aos sentimentos e a compreensão às pessoas, o líder não pode só delegar, liderar requer um lado mais humano por isso que o autor fala que liderança é um sentimento porque se trata de pessoas, portanto um líder tem que ter a sabedoria para aperfeiçoar sua equipe, é através da influência do líder que pode ser alcançado bons resultados, a liderança é enérgica com o intuito de contagiar pessoas a alcançar as metas impostas para melhoria da organização e de todos, os líderes precisam estar à frente de sua equipe buscar conhecer um por um e sempre dando suporte pra chegar aos objetivos determinados, (DAFT, 2010).

### 3.2. Liderança e Gerenciamento

De acordo com DAFT (2010), não basta ser apenas um gerente ou só um líder, para um desempenho almejando o sucesso do setor a ele confiado é necessário que ele seja gerente e líder ao mesmo tempo, assim terá uma visão mais ampla tanto sobre a missão proposta a ele quanto às pessoas as quais ele lidera, podendo assim olhar para todas as necessidades e agir conforme cada situação.

Ainda aponta que existe uma distinção entre as duas funções, porém uma não pode ser considerada mais importante do que a outra e sim devem ser somadas para obter melhores resultados, visando tanto à estabilidade quanto a criatividade.

Podemos reafirmar é que, embora a liderança seja uma das principais funções do gerenciamento, liderar não é a mesma coisa que gerenciar. O gerenciamento lida com questões complexas, burocráticas e requer a ordem e a disciplina como um dos seus pontos de apoio; já a liderança vai lidar com as questões relacionadas à mudança, à competitividade e a emergência de tais questões no contexto organizacional e global. (FRANCO, 2008, p.56).

Segundo Ribas e Salim (2013), a liderança soma personalidade e experiência, ou seja, não está nada documentada é um processo informal no interesse de priorizar sua equipe e buscar sempre a inovação para alcançar uma liderança eficaz, procurando sempre em realizar as tarefas da melhor forma. O gerente já apresenta uma autoridade formal o cargo exige que ele abrace as normas, tendo uma preocupação em atingir os resultados da empresa e o prazo de entrega das atividades, não olhando para o lado humano dos colaboradores.

Existem dois tipos de comando que é dada a alguém por meio de competência ou por escolha legal, o primeiro comando é o papel do chefe ou gerente que tem por sua finalidade controlar, ordenar e administrar resultados em busca do crescimento da organização, já o líder cuida dos aspectos humanos da organização com o intuito de guiar a equipe da melhor forma, procurando sempre o bem estar dos colaboradores assim se sentiram motivados para atingir resultados (VALERIANO, 2001).

Enfatizando que os dois comandos são fundamentais para uma organização, o

gerente tem o papel de cuidar dos processos da empresa agindo de forma que os resultados apareçam para assim serem atingidas as metas colocadas, já o líder tem um cuidado maior com o lado humano das pessoas e se preocupa em motivar a equipe para que o trabalho seja executado, e deixando todos bem informados do que está acontecendo dentro da organização, pois não podemos dizer que um é mais importante que o outro, o gerenciamento e a liderança se completam para obter os melhores resultados.

Paula Louzada (2020), apresenta uma comparação das dez diferenças de um líder e um gerente:

Tabela 01: diferença de Gerente e Líder.

Gerente	Líder
Gerencia toda a organização.	Influencia o subordinado a atingir uma meta específica.
Tem como qualidade marcante a previsão.	Tem como qualidade marcante a inteligência.
Planeja detalhes.	Define direções.
Toma decisão.	Facilita a decisão que toma.
Tem funcionários.	Tem seguidores.
Reage à mudança.	Promove a mudança.
Organiza as pessoas.	Alinha as pessoas.
Esforça-se para fazer as coisas certas.	Esforça-se para fazer de forma correta as coisas.
Concentra-se em Processo e Procedimento.	Concentra-se nas pessoas.
Visa alcançar os resultados finais.	Visa o crescimento e desenvolvimento de seus colegas.

Fonte: Paula Louzada, 2020.

### 3.3. Estilo de Liderança

De acordo com Maximiano (2004), os estilos de liderança podem ser corretos e eficientes para a organização, depende de cada situação o estilo de liderança para um grupo de colaboradores mais antigos de empresa é aplicado de forma diferente para um grupo que foi pouco tempo contratado.

Segundo Chiavenato (2003), estilo de liderança é um estudo para identificar a conduta do líder com seus subordinados. Os estilos de liderança mais conhecidos são: liderança autocrática, democrática e liberal.

Após ser exibido os estilos de liderança, serão ponderados qual ou quais os melhores para ser implementados dentro das organizações, pois cada um tem o seu papel diferenciado de acordo com o ambiente de trabalho, assim o líder apresenta um estilo conforme aquele ambiente.

- Liderança autocrática

Com o estilo de liderança autocrática o poder de decisão está nas mãos de uma única pessoa, a qual irá tomar decisões de acordo com suas concepções e seus entendimentos sem dar liberdade aos seus subordinados para opinar por algo que seria benéfico para o todo.

Na liderança autocrática, o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, e os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. A figura do “chefe” se sobressai e as pessoas recebem ordens, com pouco espaço para questionamentos ou sugestões, (SEBRAE, 2021).

Segundo Chiavenato (2004), na liderança autocrática é possível verificar vários pontos negativos, os colaboradores trabalham insatisfeitos e inseguros o ambiente de trabalho é tenso impossibilitando ciclos de amizade e um bom trabalho em equipe, o nível de frustração é intenso o que contribui para falta de pró-atividade. Esse estilo de liderança só é eficaz quando o líder está presente, quando na sua ausência os colaboradores não mostram interesse em produzir o que lhes foi exigido.

De acordo com Silva (2007), a liderança é um meio de unir o líder com os liderados para alcançar objetivos e interesses de ambas as partes. Na liderança autocrática a marcação do líder com os colaboradores é muito cerrada, ele tem o poder de dar ordens e decidir tudo sem a participação dos colaboradores e da equipe, não interagem com os mesmos, com isso os funcionários ficam insatisfeitos com o trabalho causando até comportamentos agressivos.

- Liderança Democrática

A liderança democrática é um estilo de liderança onde o líder trabalha junto com sua equipe sempre colocando os colaboradores para participar e ajudar a alcançar resultados para edificar a organização, os liderados se tornam junto com o líder tomadores de decisões, deste modo esse estilo de liderança democrática mostra o quanto o líder é respeitado pela sua equipe e tornando um ambiente de trabalho agradável para todos, (TADEUCCI, 2011).

Chiavenato (2007), o estilo de liderança democrática, o líder é ativo para lidar com a equipe, é preparado para dar conselhos encorajando os colaboradores a atingir seus objetivos e a ter um bom relacionamento com os colegas. O líder e os liderados passam a se comunicar de forma eficaz e clara de tudo que diz respeito o trabalho na organização.

Segundo (Pinto et. al. 2013), a liderança democrática conhecida também como liderança participativa, é um estilo de liderança que se preocupa com o bem estar das pessoas, o líder busca ouvir os liderados sempre dando oportunidade de se expressarem nunca tomando decisões em particular. Essa forma de liderar é boa para o líder e para os liderados, pois não é necessário que o líder esteja presente para que os colaboradores executem as tarefas com qualidade e responsabilidade.

- Liderança Liberal

Na liderança liberal, o líder deixa os colaboradores à vontade para tomar as

decisões, muitas vezes as decisões são individuais sem participação da equipe, assim o líder deixa se torna mínima sua presença com os colaboradores fazendo com que eles se sintam com total liberdade nas tomadas de decisões. O líder só está presente quando os liderados solicita sua pessoa para lhe comunicar de algo, não tendo controle sobre a equipe. (BRANCO, 2008).

Segundo Chiavenato (2007), o estilo de liderança liberal, apaga o papel do líder permitindo que os liderados tomem as decisões sem a sua participação, gerando conflitos, como o poder estar nas mãos de cada colaborador eles mesmos aplicam as decisões que acham serem as melhores para a organização sem o consentimento de líder, desse modo começa a gerar conflitos pessoais não relacionados às tarefas de trabalho e causando egocentrismo e pouca importância ao líder.

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstância e atividades. (CHIAVENATO, 2004, p. 125).

### 3.4 Liderança Situacional

A liderança situacional foi sugerida em 1958 por Tannenbaum e Schmidt, os autores publicaram um artigo, de como um administrador deve praticar a liderança nas organizações citando os fatores indispensáveis para liderar: a eficiência que o líder age acrescentando seus valores pessoais passa uma segurança para os colaboradores, o entusiasmo que é fornecido para os seus seguidores assim eles passam a ter mais agilidade e obrigação dentro da organização, (BATEMAN, 1998).

Segundo Maximiano (Tannenbaum e Schmidt, 2004), para a liderança situacional ser dinâmica ela tem que ser aplicada conforme a situação que a organização vive, o líder é a pessoa mais importante para a organização, à forma que o líder se comporta pode influenciar os seus seguidores com os seus conhecimentos e com suas atitudes. O líder pode propor que os liderados participem mais das decisões para sentirem que são importantes para a organização assim terão responsabilidade pelo que

fazem.

A liderança situacional está baseada como que o líder se comporta com seus liderados na forma de dirigir e de orientar, a importância com que o líder se relaciona com sua equipe pode agregar um desempenho para o crescimento dos indivíduos e no desenvolvimento das tarefas. Na liderança situacional os liderados são a peça mais importante podendo influenciar outras pessoas dependendo de como o líder se relaciona com os liderados, (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Segundo Newstrom (2008), a liderança situacional está ligada ao desempenho dos funcionários que são avaliados conforme suas experiências e desenvolturas, o estilo de liderança do líder é crucial para o desenvolvimento dos liderados, é através da participação, do comportamento e da orientação adequada que o líder passa aos liderados, que eles começam a desenvolver maturidade e experiências para assumirem responsabilidades.

A liderança situacional se baseia no relacionamento do líder com seus seguidores, é importante que o líder tenha um relacionamento saudável e seja transparente nas suas decisões para que os colaboradores estejam em prontidão para caminhar junto com o líder, realizando um trabalho com qualidade e responsabilidade, (STEPANSKI e COSTA, 2012).

O estilo do líder na liderança situacional é de definir, convencer, partilhar e encarregar, esse quarto estilo define como o líder deve se comportar com seus liderados, indicando as funções aquelas pessoas que não tem vontades de assumir responsabilidade com baixa maturidade. O papel principal do líder é facilitar e compartilhar as ideias e a comunicação junto com os colaboradores, as pessoas com maturidade elevada não é necessário que o líder conceda poderes e obrigações, pois os liderados tem maturidade suficiente para assumirem responsabilidade, (SILVA, 2007).

### **3.5 Liderança Carismática e Transacional**

Segundo Maximiano (2004), liderança carismática e transacional é um modelo de liderança que estuda o comportamento do líder com os liderados, orientada mais para



os colaboradores motivando a equipe e influenciando para determinados objetivos.

- Liderança Carismática

Na liderança carismática o líder tem o papel de ser capaz de influenciar seus liderados passando coragem e confiança nas suas atitudes, o líder carismático tem a propriedade de atrair os liderados através da sua visão 27 com um ato de coragem e de convencimento, a forma que se comunica com sua equipe por meios de palavras e ações passa sinceridade e segurança aos colaboradores, os líderes carismáticos fornecem uma atenção diferenciada para as necessidades dos seus seguidores, (RIBAS E SALIM, 2013).

Os líderes carismáticos afetam profundamente as emoções de seus seguidores, encorajando-os e dando-lhes inspiração para que eles vejam os problemas de maneira diferente, dêem o máximo de si e apresentem novas ideias. A liderança carismática consiste em estabelecer valores e padrões e criar os meios para guiar os esforços coletivos na direção das metas. O líder carismático é capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho passado e seu interesse pessoal. (MAXIMIANO, 2004, p. 304).

O líder carismático pode influenciar no comportamento humano dos colaboradores atraindo em direção a um futuro melhor. A liderança carismática tende a estimular os colaboradores a trabalharem com mais satisfação e prazer, o líder usa do seu carisma para motivar os seguidores a realizar algo que vai fazer bem para a equipe e para a organização, o líder transmite confiança através da sua visão, que induz os liderados a terem mais responsabilidade e comprometimento com a organização, (MCSHANE E GLINOW, 2014).

- Liderança Transacional

Segundo Jones e George (2012), a liderança transacional é uma liderança que o líder utiliza desse modelo em busca de disciplina e resultado dos liderados em retribuição oferece recompensas como aumento de salário, folgas e outros benefícios, é uma troca de favor entre o líder e os liderados, quando acontece do colaborador apresentar baixo desempenho o líder dá uma punição, contudo é uma forma dos colaboradores seguirem as atribuições que o líder impõe para serem beneficiados.

Maximiano (2004), o líder transacional recorre aos interesses e as necessidades dos liderados, oferecendo recompensas em troca de tarefas a serem cumpridas para melhorias da organização, assim os colaboradores realizam suas metas para conseguir os benefícios prometidos pelo líder. As recompensas que o líder pode oferecer aos liderados são: Oportunidade de crescimento dentro da empresa, gratificação, flexibilidade no horário, 28 transferência de setor, premiações para o funcionário destaque do mês e curso de treinamento.

A liderança transacional é um modelo de liderança que envolve o interesse do líder em busca de resultados para a organização, em troca dos resultados ele faz uma oferta para os colaboradores em retribuição ao trabalho prestado e as metas realizadas, deste modo o líder usa desse estilo de liderança para alcançar objetivos benéficos para a organização e mostrando para os seus seguidores que podem ser valorizados e apreciados para a instituição, (CHIAVENATO, 2002).

Teria da Liderança Transacional: considera-se uma transação, pura e simples. Existe uma troca (seja política, econômica, psicológica) entre o líder e os colaboradores, enquanto ambos acreditam que isso irá beneficiá-los. A aceitação do líder e sua permanência como tal dependem de quanto ele seja considerado facilitador dos objetivos do grupo liderado. (SILVA, 2006, p. 105).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa segundo Minayo (1993, p.23) é considerada como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

### 4.1. Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada no Ministério da Saúde, um dos órgãos públicos localizado em Brasília, este órgão é responsável pela organização e elaboração de planos

e políticas públicas voltadas para a prevenção e a assistência à saúde dos brasileiros. O estudo foi voltado para os colaboradores do setor escolhido.

Sendo assim, com o tema proposto foi utilizado um questionário para avaliação dos coordenadores na percepção de seus colaboradores do setor, visto que são a base para atingir metas estabelecidas de acordo com a tomada de decisão do seu supervisor.

## **4.2. Métodos da pesquisa**

No método para a pesquisa do presente trabalho foram escolhidas as de natureza qualitativa, e quantitativa.

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Creswel (2007, p. 186) chama atenção para o fato de que, na perspectiva qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos.

A pesquisa quantitativa é conseguida na busca de resultados exatos evidenciados por meio de variáveis preestabelecidas, em que se verifica e explica a influência sobre as variáveis, mediante análise da frequência de incidências e correlações estatísticas. (MICHEL, 2005).

Este tipo de pesquisa não é apropriado para compreender "porquês", dado que, neste caso, as questões devem ser diretas e facilmente quantificáveis e a amostra deve ser ampla o suficiente para possibilitar uma análise estatística confiável (ETHOS, 2002).

## **4.3. Método do estudo**

Ao estudo, foi utilizado o método de pesquisa descritiva, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento e na busca de líderes aptos a estar à frente de uma equipe na organização que estiver, para acrescentar a pesquisa foi utilizado também o

levantamento de dados.

Na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Mattar (1999) ressalta a inter-relação com o problema de pesquisa, ao afirmar que a utilização desse tipo de pesquisa deverá ocorrer quando o propósito de estudo for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

#### **4.4. Coleta de dados**

O instrumento para a coleta de dados foi feito por meio de um questionário aplicado aos colaboradores do setor, onde continham 48 funcionários, mas apenas 27 responderam as 9 perguntas.

Para o questionário, foi aplicado toda a problemática estudada durante o presente trabalho, visando entender todos os fatores para uma gestão de liderança ineficaz dentro do setor.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), esse instrumento de coleta permite tratar de temas complexos, conhecer os significados atribuídos pelos sujeitos a eventos e situações, e analisar as interações entre as pessoas e os processos que fazem parte do seu cotidiano.

#### **4.5. Tratamento dos dados coletados**

Tendo como opção de respostas entre “sim ou não”, utilizamos a ferramenta de suporte o Google Forms. Perante os resultados foi visto uma padronização de respostas, confirmando a problemática imposta nesse estudo.

#### 4.6. Resultado do questionário

Pergunta 1: Seu “CHEFE” constrói um ambiente respeitoso?

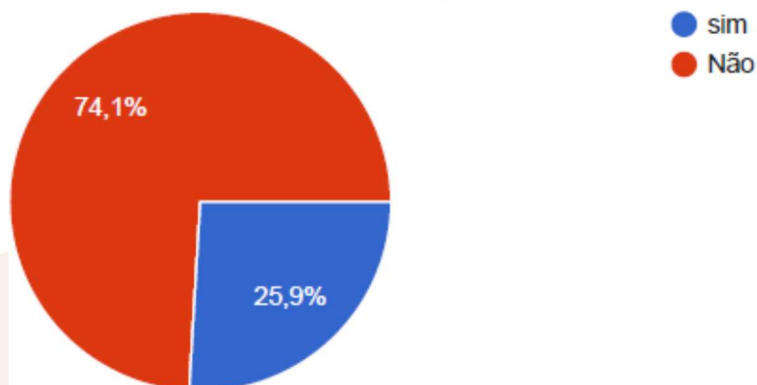


Gráfico 1: Sobre a primeira pergunta do questionário, respondida pelos colaboradores.

Verifica-se que, 47,1% dos entrevistados concordam que quando se trata de clima organizacional que dependa do chefe ou líder isso não ocorre.

Pergunta 2: Você recebe treinamento e ferramentas adequadas para que faça um bom trabalho?

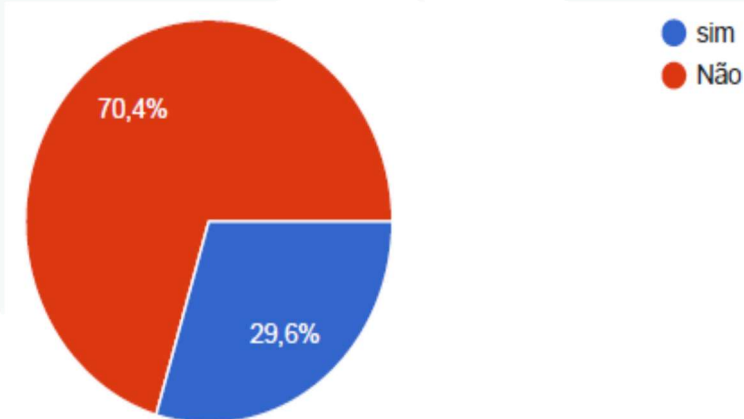


Gráfico 2: Sobre a segunda pergunta do questionário, respondida pelos colaboradores.

Diante do gráfico apresentado, observamos que 70,4% dos respondentes mostram a falta de treinamentos e ferramentas para poder colocar o seu trabalho em prática.

**Pergunta 3: Você recebe feedback positivo para um trabalho bem feito?**

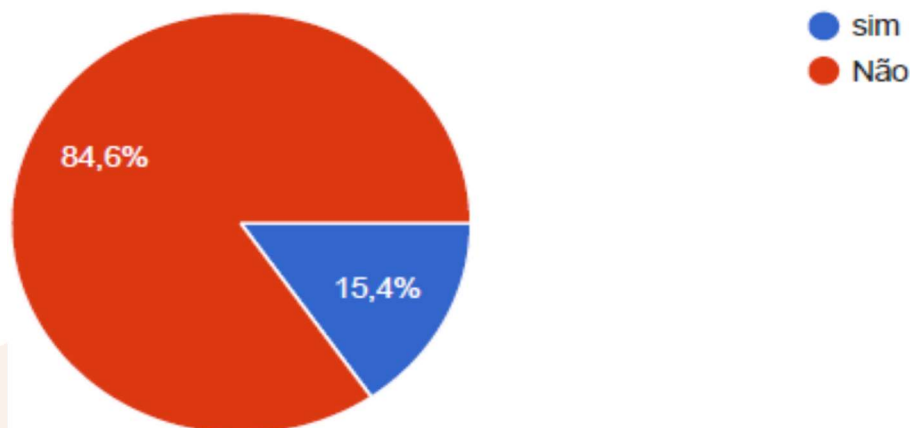


Gráfico 3: Sobre a terceira pergunta do questionário, respondida pelos colaboradores.

Fica-se evidente que 84,6% dos colaboradores do setor não recebem feedback positivo ao atingir metas, sabemos que esse retorno é essencial para a motivação dos mesmos.

**Pergunta 4: As pessoas que são promovidas são aquelas que sabem bajular melhor?**

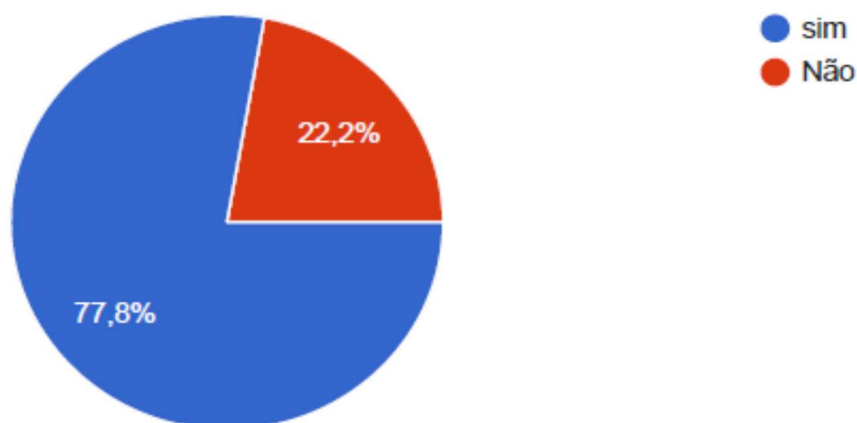


Gráfico 4: Sobre a quarta pergunta do questionário, respondida pelos colaboradores.

Diante das respostas obtidas na quarta pergunta, notamos que para evoluir dentro do departamento usa-se o critério de relações inter-pessoais, e não por meio de méritos

com o trabalho.

**Pergunta 5: Em situações complicadas o seu “CHEFE” reage de modo explosivo?**

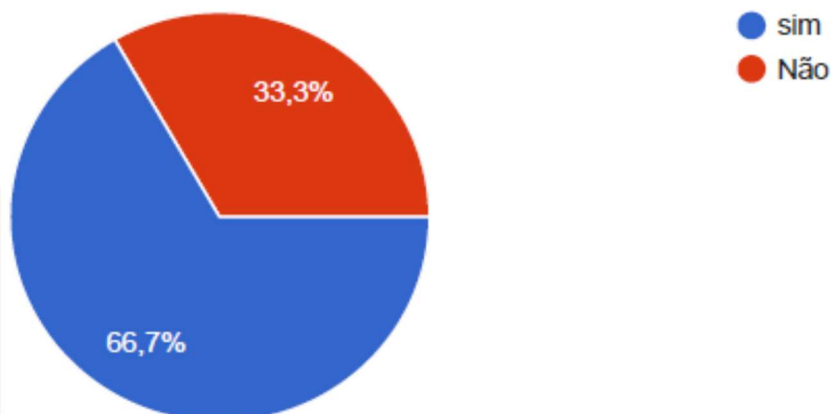


Gráfico 5: Sobre a quinta pergunta do questionário, respondida pelos colaboradores.

Com questionamento, 66,7% responderam que o seu coordenador não sabe lidar com situações perante seus colaboradores, colocando mais uma vez em evidência que o clima organizacional não é favorável.

**Pergunta 6: Você acredita que seu gestor possui o conhecimento necessário para exercer o cargo?**

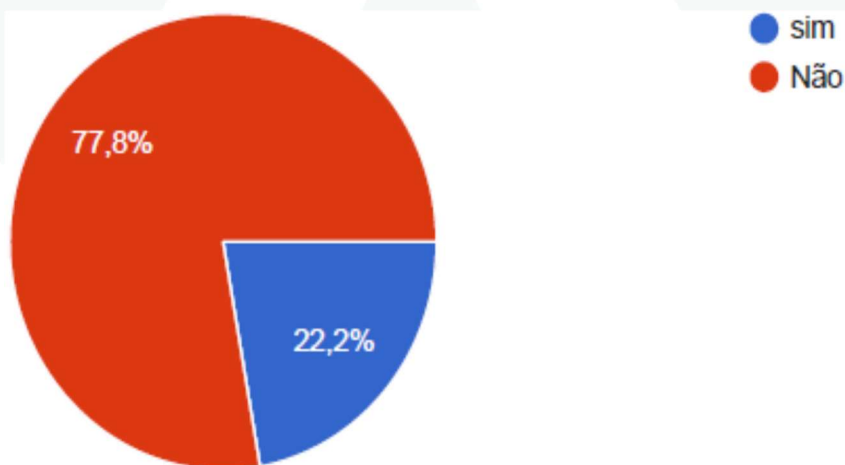


Gráfico 6: Sobre a sexta pergunta do questionário, respondida pelos colaboradores.

Quando tratamos do assunto de liderar, sabemos que para isso precisa-se um certo conhecimento ou até mesmo um treinamento para isso, com o resultado da questão 6, 77,8% dos colaboradores responderam que não enxergam nenhum tipo de conhecimento em seu gestor.

Pergunta 7: **Os erros cometidos são vistos como momentos de aprendizado pelo seu “CHEFE”?**

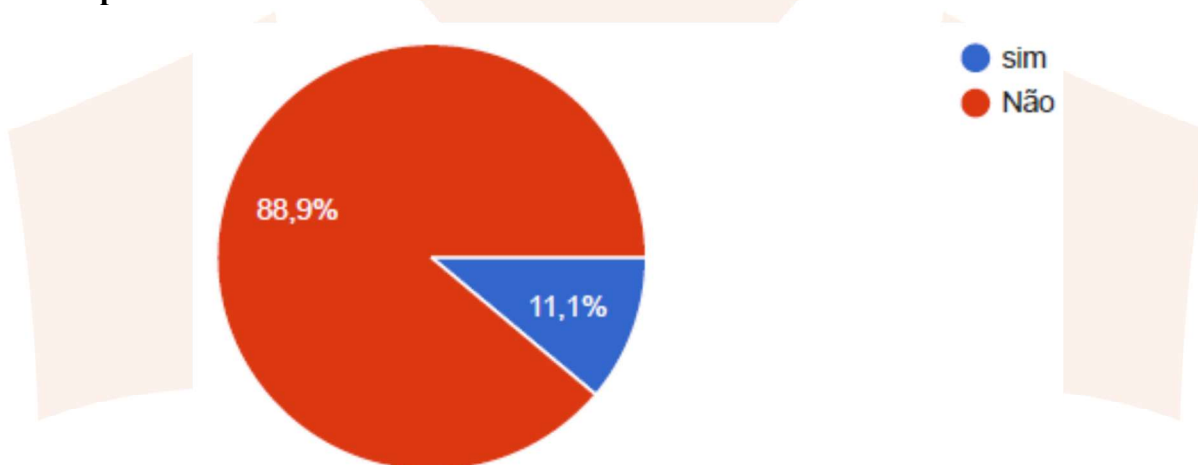


Gráfico 7: Sobre a sétima pergunta do questionário, respondida pelos colaboradores.

O resultado de 88,9% dos colaboradores para a pergunta nota-se que ao lidarmos com pessoas, fica claro que haverá erros cometidos, isso não significa que colocará toda a performance da equipe e nem a meta a ser atingida em risco, um bom líder saberá a forma correta de agir em situações como esta.



**Pergunta 8: O modelo atual da gestão é inspirador para você?**

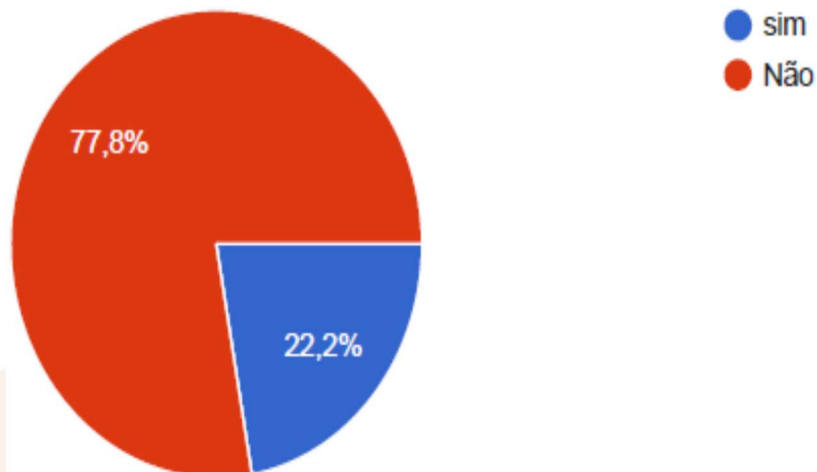


Gráfico 8: Sobre a oitava pergunta do questionário, respondida pelos colaboradores.

Ao longo do estudo podemos notar que, quando nos tomamos líderes de uma equipe teremos vários tipos de personalidades trabalhando conosco, e é dever do líder saber motivar e inspirar cada um para que possam alcançar objetivos coletivos e por consequência os pessoais, assim nos tornaremos uma equipe e organização de sucesso.

**Pergunta 9: Em seu gestor, você vê liderança?**

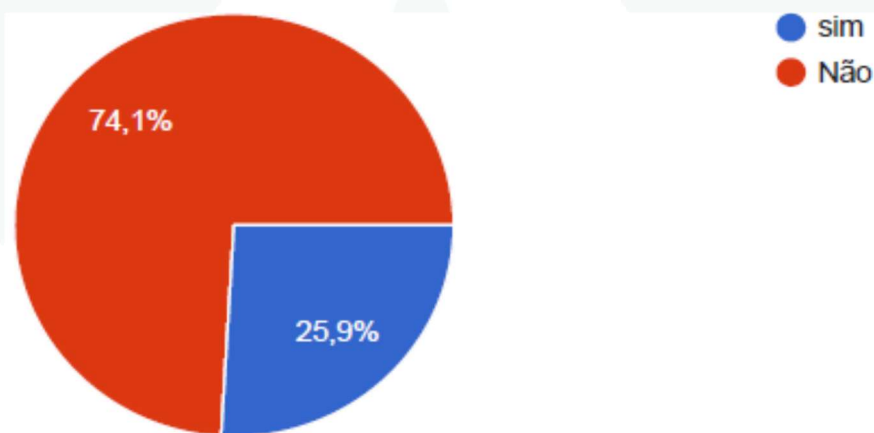


Gráfico 9: Sobre a nona pergunta do questionário, respondida pelos colaboradores.

Além de saber inspirar pessoas, deve-se mostrar liderança, pois em cada situação o líder terá que se moldar perante os colaboradores. Ao setor, 74,1% nos mostram que

não enxergam nenhum tipo de liderança sendo colocada em prática.

## 5 OBJETIVOS ESPERADOS

Após a introdução deste projeto no setor da Coordenação Geral de Armazenagem e Distribuição do Ministério da Saúde, será esperada a melhoria na gestão seguindo passos importantes dos quais foram considerados para uma liderança adequada no ambiente relatado.

Acreditar que uma liderança pode mudar totalmente o ambiente de trabalho faz parte de um planejamento que consiste em todos os fatores críticos dentro de uma organização. O conhecimento é uma ferramenta importante a ser compartilhada entre pessoas que possuem os mesmos objetivos, tendo a necessidade de espaço para ambos compartilharem o que tem de melhor, o verdadeiro profissional sabe reunir fatores e informações importantes para a melhor gestão do negócio.

Ao aproveitar as experiências que foram compartilhadas, tendo sido instruído a não se ter orgulho e guardar tais informações pra si mesmo, será melhorado o ponto de vista dos colaboradores que realizam as atividades e uma grande diminuição de erros que aconteciam com frequência e não menos importante, focando na motivação do pessoal. Colaboradores motivados tem uma grande chance do ambiente de trabalho ser favorável e podendo até aumentar a produtividade das tarefas gerando a satisfação da equipe.

Quando o colaborador percebe que sua opinião tem peso dentro do ambiente de trabalho faz toda diferença, isso leva a equipe a trabalhar em conjunto para tomar medidas proativas e não apenas reativas, podendo apresentar planos de melhorias pensando em um todo.

Se o líder envolver mais a sua equipe em suas tomadas de decisões e mostrar que os funcionários são importantes para os resultados da organização, o convívio dos colaboradores como o líder será agradável e prazeroso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma liderança bem aplicada pode-se obter muitos benefícios para as organizações e para o crescimento das pessoas que são lideradas, a liderança tem o poder de envolver as pessoas

e fazer com que trabalhem com satisfação e prazer, o líder precisa saber conduzir seus liderados e influenciar o comportamento das pessoas para conseguir alcançar objetivos para a instituição e para a equipe.

O presente estudo identificou uma deficiência na forma de liderar uma equipe com eficiência, causando a desmotivação dos colaboradores, os líderes precisam deixar que os seus funcionários se envolvam mais nas suas decisões, os liderados possuem a necessidade de se expressarem e expor suas ideias, liderança tem por objetivo motivar os colaboradores a trabalharem com prazer.

A falta de influência motivacional é um problema que deve ser sanado pelo bem de toda organização, os colaboradores passam a trabalhar como robôs, recebem missões e apenas às realizam de forma automática, sem pensar em caminhos mais eficientes.

Sendo assim, podemos concluir que a receita para uma gestão de qualidade está na união de forças, aproveitando tudo e todos os envolvidos para melhores resultados, juntando isso podemos indicar um papel que é extremamente fundamental para essa realização, esse papel de liderar tem um poder que pode construir o sucesso ou destruir um projeto. Um grande passo para exercer esse papel é saber ser flexível, aprender a passar por cima do próprio orgulho não é muito fácil, aceitar que existem ideias diferentes das nossas e que podem ser melhores, entender que nem sempre estamos certos, tudo isso está diretamente relacionado a este papel.

Conclui-se então que esse trabalho cria uma visão diferenciada sobre liderar, entende-se que é um papel importante e tem um peso imensurável, sendo assim deve ser uma escolha cuidadosa e criteriosa para o bem dos negócios e de todas as partes envolvidas. Ao escolher um líder é necessário avaliar acima de tudo qual a sua relação com os parceiros de trabalho e qual a sua percepção de liderança.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETEMAN, Thomas S. **Administração: Construindo vantagens competitivas**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRANCO, Valdec Romero Castelo. **Rumo ao sucesso: aprenda como transformar sua vida profissional em uma carreira de sucesso**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

CARAVANTES, Geraldo R., PANNON, Cláudia C., KLOECKNER, Mônica C. **Administração: Teorias e processo**. Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Marly Monteiro de, PELADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**, 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, volume 2. Elsevier Brasil, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teorias, Processo e Prática**, 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo, Cengage Learning 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: O homem, A administração, A sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. , 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GLINOW, Mary Ann VON, MCSHANE, Steven L. **Comportamento Organizacional** 6.ed: Conhecimento emergente. Realidade global. McGraw Hill Brasil, 2014.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

JONES, Gareth R. GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**, 4ed. McGraw Hill Brasil, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 33

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

SANTOS, Angélica Alves, SOARES, Carlos Alexandre, SENA, Deize Cristina, Pinto, Leandro Arthur. **Liderança uma abordagem prática**. Andradina Edição do Autor, 2013.

SERRA, Fernando Ribeiro, FERREIRA, Manuel Portugal, TORRES, Alexandre Pavan, TORRES, Maria Candida. **Gestão Estratégica: Conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, Márcio A. **Clientes por todos os lados: pois sempre há alguém para servir**. São Paulo, 2007.

SILVA, José Claret Theodoro. **Gestor da Qualidade**. Clube de Autores, 2006.  
Stepanski, Isabel, Costa, Maria Eugêncina. Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2001.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf).

Acesso: 10/04/2021.

<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio>. Acesso: 10/04/2021.

<https://www.fm2s.com.br/gerente-e-lider-o-que-os-diferencia-um-do-outro/>. Acesso: 09/06/2021.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso: 09/06/2021.

<https://www2.unifap.br/midias/files/2012/03/022.pdf>. Acesso em 09/06/2021.

<https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjbdHtWhqjxMyZQ/?lang=pt>. Acesso: 09/06/2021.

[https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9443/9443\\_4.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9443/9443_4.PDF). Acesso: 09/06/2021

