

## CHEFES ORDENAM, LÍDERES COMANDAM

Silvio Maioli<sup>a</sup>, Querli Polo Suzin<sup>a\*</sup>

a) FSG Centro Universitário

Informações de Submissão	Resumo
<p>*Autor correspondente (Orientador) Querli Polo Suzin, endereço: Rua Dr. Rosa, 550, Centro, São Marcos-RS, CEP 9519-000.</p>	<p>A busca por padrões de excelência, dentro das empresas, exige cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança, visto que estes exercem uma forte influência nos resultados, colaborando diretamente para o fracasso ou sucesso da organização. Objetivou-se nesse estudo definir a liderança, entendendo quais os principais tipos de liderança presente nas instituições e seus efeitos diante da equipe de trabalho. Para isso realizou-se pesquisa bibliográfica feita em livros e consulta de periódicos, onde se observou três estilos de liderança predominantes, sendo o autocrático, o democrático e liberal. Observou-se que nenhum dos estilos apresentados é integralmente eficiente em todas as situações e que se deve adotar determinado estilo conforme o contexto, buscando sempre a melhor solução. Deve-se lembrar também que liderados também influenciam líderes e que a cooperação entre todos os membros da equipe é que traz ótimos resultados para a empresa.</p>
<p><b>Palavras-chave:</b> Liderança. Tipos de liderança. Resultados.</p>	

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo, é fazer com que os interessados em entenderem as diferenças entre chefiar e liderar uma equipe, tenham um conhecimento mais abrangente sobre estas diferenças, para saber como interagir e buscar ter habilidades para enfrentar as situações adversas que poderão vir a atrapalhar seu intuito.

Com o estudo buscou-se demonstrar através de pesquisa bibliográfica, como ter uma melhor compreensão sobre essas diferenças, para que o indivíduo saiba interpretar atitudes ou pensamentos que levam uma equipe a atingir seus objetivos com rapidez e precisão. Esta compreensão virá por meio de conhecimento adquirido através de um

direcionamento correto, mostrando que para tanto, é necessário ter uma visão mais sistêmica do todo, buscando por meio de estudo específico, tratando de forma direta, os meios para se alcançar o conhecimento necessário.

No trabalho realizado investigaram-se os conceitos e as diferenças sobre a é ser chefe ou líder, para que sejam mostrados os fundamentos de liderança necessários para que o aprendiz tenha maior conhecimento sobre as atitudes necessárias a serem tomadas para se alcançar as metas estabelecidas em direção à um objetivo traçado de acordo com as necessidades de um grupo ou uma equipe de trabalho.

Também foram elencadas maneiras para que o corpo docente e discente, de qualquer instituição de ensino, tenha uma visão mais holística, com saberes pertinentes, para desenvolverem suas habilidades e competências, tanto para ensinar como para aprender determinados assuntos relacionados aos conhecimentos necessários para tomada de decisão com mais profundidade e competência.

## **2 A LIDERANÇA E SEUS ASPECTOS**

O estudo surgiu através da necessidade de ser demonstrado, por intermédio da compreensão lógica sobre a diferenciação entre chefia e liderança. Os integrantes de um determinado grupo de pessoas poderão através das informações obtidas neste estudo, adquirir o discernimento sobre quais as diferenciações entre ser chefe ou líder em um ambiente de trabalho.

Foram usados como referência, livros, sites, e pesquisas, onde se buscou elencar as diferenciações existentes entre esses dois conceitos e características sobre o que é ser um chefe dentro de um grupo em uma determinada organização, ou ser um líder. Também quais os tipos e estilos de líderes existentes hoje em dia, e como eles devem se adequar em algumas situações que possam se tornar comuns, tanto em momentos na vida pessoal, quanto dentro das empresas em que se encontram os indivíduos.

### **2.1 Conceito de líder**

É comum, sermos tentados a entender que liderar é tarefa daquelas pessoas com QI elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança é

colocado da seguinte forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. (HUNTER, 2004, p.105).

O líder atual enfrenta vários desafios, e deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios. Uma liderança despreparada cria conflitos, desestimula a equipe, instiga jogos de poder e pode levar a empresa à beira de um precipício, conforme Pontes(2008).

É a partir desse conceito, que trataremos a liderança, como um conjunto de comportamentos e habilidades capazes de fazer com que um indivíduo possa qualificar melhor seu grupo, pela forma mais adequada de tratamento do ser humano. De uma forma educada, com energia, capacidade de convencimento, foco bem definido, instigando seu grupo para atingir o objetivo traçado principalmente através do respeito mútuo, do elogio e da sinceridade.

Segundo Kelley (1999, p. 177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz, para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica:

1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo.
2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo.
3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

De acordo com Chiavenato (1994, p. 147) entende que, “A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais”. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. “[...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

## **2.2 Conceito de chefe**

De acordo com Faria (1982), chefe é aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão.

Chefe caracteriza-se de certa forma como um modelo antigo, pois procura no seu dia-a-dia buscar os defeitos de sua equipe para poder punir, humilhar e nas mais variadas vezes acaba destruindo o desempenho da organização, conforme diz Krause (2010, p 04), “o chefe busca quase o tempo todo surpreender o funcionário fazendo alguma coisa errada”.

O chefe não visa o melhor de sua equipe procura apresentar-se irritado para assim intimidar sua equipe, não escuta a opinião dos seus colaboradores, ou seja, subordinados, sempre está a procura de defeito de um colaborador para assim, demonstrar aos outros sua autoridade, consegue apenas ver as falhas, para ele não existe profissional que se supere e que tem qualidade.

Segundo Nez (2008), aquele que é apenas chefe impõe suas ideias movido pela autoridade, que seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante e não de comandante. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos.

### **2.3 Diferenças entre líder e chefe**

A liderança não deve ser confundida com gerência ou chefia. Para ser um líder, não precisa ser necessariamente um chefe; basta ter conhecimento e habilidades que façam com que o grupo busque a realização dos objetivos.

Segundo Tourinho (1981, p. 58) chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou ofíciosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”.

Nessa mesma linha, Bowditch e Buono (1992, p. 132) descrevem o gerente como um profissional "provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado".

Muitas das vezes, observa-se que o chefe comanda, ou seja, tem poder autoritário sobre os liderados, pois sua obrigação é defender os interesses da empresa. Já os líderes servem como “guias”, e possuem influência sobre os membros da equipe.

De acordo com Cusins (1994, p. 09) “ [...] a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização”. O líder convence as pessoas a seguir suas idéias, o chefe apenas ordena seus colaboradores a atingir seus objetivos.

Abaixo seguem algumas diferenças entre chefe e líder segundo IANNINI, Pedro Paulo (2000, p.24):

Tabela 1 – Diferenças entre chefe e líder

<b>CHEFE</b>	<b>LÍDER</b>
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto as sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: IANNINI, 2000, p. 24

Apesar de todas estas diferenças, muitas das vezes, o papel de líder e chefe se confundem, passando cada dia que passa, esse se torna cada vez mais visível, sendo assim, o termo “chefe” está sendo substituído por: supervisor, inspetor, coordenador entre outros.

### 2.3.1 Características de um chefe

Tem tendência a comandar pessoas, impor ordens e ser autoritário. Também é conhecido por centralizar o poder e pensar apenas nos resultados e lucros.

O chefe é temido, não respeitado. Seus funcionários, geralmente, não se sentem abertos a relatar problemas e, muito menos, a pedir conselhos, quando têm dúvidas. enxerga esses colaboradores como subordinados, que devem seguir suas ordens da maneira que ele acha mais eficaz, sem pensar no bem-estar coletivo.

Ele nunca incentiva ou motiva, pois acha que realizar um trabalho excelente é dever do funcionário e, quando isso não acontece, ele faz questão de apontar os erros. O chefe joga a responsabilidade em cima de sua equipe, quando algo não dá certo, e se vangloria, quando um objetivo é alcançado.

O chefe tem tendência a comandar pessoas, impor ordens e ser autoritário.

### 2.3.2 Características de um líder

Conduz as pessoas e as inspira. É conhecido por ser um motivador de sua equipe, mostrando a direção que deve seguir e, mais importante, vai junto.

Os líderes têm tendência a serem muito respeitados por seus funcionários, e o respeito tem muito mais eficiência do que o temor. O líder busca, não só resultados, mas a melhor maneira para a equipe e ele conseguirem alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo centralizado e, sim uma responsabilidade que deve ser dividida.

Segundo Villela da Mata (2017), o líder não costuma dizer que têm subordinados, e sim uma equipe, ou um time. Ele ouve as pessoas ao seu redor e está sempre disposto a tirar dúvidas. Ele procura trazer o melhor de cada um à tona e valoriza as habilidades dos indivíduos, respeitando suas dificuldades e trabalhando junto com a pessoa para ajudá-la a superá-las. O líder se responsabiliza junto com sua equipe pelos erros e divide a glória pelos acertos.

Uma boa liderança pode trazer benefícios para a empresa, pois uma equipe bem conduzida e motivada se torna mais eficiente. Por isso, separei algumas dicas que irão ajuda-lo a se transformar em um verdadeiro líder.

## 2.4 Estilos de liderança

Vários autores abordaram os estilos de liderança, no entanto, sobressai-se uma teoria mais comumente referenciada de White e Lippitt (1939). De acordo com estes autores existem três estilos de liderança: Autoritária (ou autocrática), Liberal e Democrática. Assim, explorar-se-ão as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens e inconvenientes de cada um. A seguir segundo FACHADA(2003), verificaremos os três estilos de liderança com as respectivas características e consequências:

2.4.1 Líder autocrático: determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É ele também que indica qual a tarefa de cada um dos colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. É inflexível e dominador, causando mal estar organizacional. Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para criatividade dos liderados. Este líder, nos elogios ou nas críticas que faz, dirige-se diretamente aos colaboradores, nominando publicamente os eventuais autores de faltas cometidas e/ou de atos dignos de elogios. As consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer amizade no grupo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho (FACHADA, 2003).

2.4.2 Líder Liberal (laissez-faire): O líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança (FACHADA, 2003).

2.4.3 Líder Democrático: o Líder assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003).

Percebe-se que a liderança autocrática evidencia o líder, enquanto a liderança liberal evidencia os subordinados e a liderança democrática evidencia tanto no líder como nos subordinados.

Líderes influenciam liderados e liderados também influenciam seus líderes, portanto deve-se lembrar de que o relacionamento entre os membros da equipe pode também interferir no estilo que o líder adotará.

Sendo assim, cabe a cada líder escolher qual o estilo mais se adapta às suas características e situações para que os objetivos sejam alcançados rapidamente, visto que quando existe uma equipe, a meta é alcançada com o esforço de todos, tanto líderes quanto liderados.

### **2.5 Tipos de líderes na atualidade**

Um bom líder deve ter entusiasmo, ser motivado e participativo, ter espírito de equipe, saber delegar tarefas e cobrar resultados. SANTANNA, V.B. (2011) tipifica 6 diferentes tipos de líderes:

#### **2.5.1 Autoritário**

O líder autoritário é dominador e determina o que será executado pelo grupo, o que implica na obediência pelos demais; se assemelha ao antigo “chefe”. É pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.

Consequência: o grupo, de modo geral, reage de forma hostil e agressiva, se distanciando por medo.

#### **2.5.2 Indeciso**

Não direciona o grupo e não assume responsabilidades. Consequência: a equipe se sente desorganizada, gerando insegurança e até atritos entre os membros.

#### **2.5.3 Democrático**

Este líder se preocupa com a participação do grupo, estimulando e orientando. Ouve as opiniões da equipe e determina junto com ela os objetivos desejados e as tarefas a serem realizadas. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Consequência: o grupo é interativo, participativo e entusiasmado.



#### 2.5.4 Liberal

O liberal participa minimamente do processo. A equipe possui total liberdade para definir diretrizes e objetivos. Consequência: em geral o grupo fica perdido.

#### 2.5.5 Situacional

O líder situacional assume seu estilo de liderar mais de acordo com a situação do que com a personalidade. A postura deste líder varia conforme as diferentes situações do dia-a-dia. Ele se adequa a cada situação. Consequência: o grupo se sente motivado e seguro.

#### 2.5.6 Emergente

Líder que surge e assume a direção por reunir mais habilidades para conduzir a equipe aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato. Consequência: a equipe participa, colabora e se sente segura, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

### 3 METODOLOGIA

O intuito desse estudo é mostrar quais as diferenças básicas entre chefe e líder. Também a importância de saber como se portar dentro de um grupo de pessoas que buscam um objetivo em comum, sendo crítico, sugestivo, mas principalmente saber ouvir e dar oportunidade aos demais opinarem sobre como atingir esses objetivos de forma democrática, inteligente e direta. *O estudo é de cunho exploratório, e ancorou-se em pesquisa bibliográfica, em livros e informativos virtuais de caráter educacional e em um estudo de caso.*

Para realizar este estudo foi feito um levantamento dos temas e de alguns autores através de uma pesquisa bibliográfica e de outros pesquisadores assimilando os conceitos já publicados. Neste estudo buscou-se entender quais as principais diferenças entre chefe e líder, e quais os tipos de líderes existentes nos dias atuais. Da mesma forma, entender as principais diferenças entre eles para entender como se adapta melhor nas diversas necessidades das empresas de hoje.

Também foi feito um estudo de caso, com um grupo de pessoas, onde buscou-se identificar melhor quais características estão mais evidentes em um indivíduo com capacidade de liderança. Neste estudo foram feitas perguntas pessoais relativas à como os entrevistados se auto avaliaram para se ter uma melhor compreensão de como estaria seu nível em termos de liderança para trabalhar em equipe. A pesquisa teve Parecer de Autorização nº 01/2017, consubstanciado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de São Marcos.

Segue abaixo pesquisa com 13 questões relacionadas ao tema do estudo em um universo de 30 pessoas.

### **Qual é o seu nível de liderança?**

#### **1 Você se considera uma pessoa:**

- Companheira
- Confiante
- Determinada
- Esforçada
- Bondosa

#### **2 Você prefere...?**

- Receber ordens
- Dar ordens

#### **3 Qual é o seu pior defeito?**

- Ser uma pessoa mandona demais
- Ser confiante demais
- Pensar mais nos outros do que em si mesmo
- Achar que as coisas nunca estão boas o suficiente

#### **4 Você costuma desistir facilmente dos seus objetivos?**

- Às vezes
- Não
- Sim

#### **5 Você se considera uma pessoa...?**

- Séria
- Divertida

#### **6 Você se considera uma pessoa de personalidade forte?**

- Não
- Sim

**7 Você prefere trabalhar...?**

- Sozinho
- Em grupo

**8 Mesmo quando está sob pressão, você consegue manter a calma?**

- Sim
- Não
- Às vezes

**9 Você gosta de ser o centro das atenções?**

- Sim
- Não

**10 Você se considera uma pessoa mais..?**

- Indecisa
- Decidida

**11 Quando você faz/fazia trabalhos de escolhas você, normalmente...?**

- Fazia tudo sozinho
- Ajudava no que podia
- Dividia as tarefas
- Não fazia nada

**12 Você gosta de ser ou se sentir responsável?**

- Não
- Sim

**13 Você costuma se importar com o que os outros vão dizer?**

- Não
- Sim

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O objetivo da pesquisa bibliográfica é fazer com que as pessoas possam entender quais os tipos de líderes existem nos dias atuais e quais as principais diferenças entre chefiar e liderar uma equipe tanto de trabalho como de algum eventual

Com o estudo buscou-se demonstrar, como ter uma melhor compreensão sobre quais os principais estilos de liderança existente nos dias atuais, alguns tipos de líderes e quais as principais diferenças entre um chefe e um líder dentro de uma

atmosfera administrativa. Esta compreensão virá através de estudo direcionado ao conhecimento para se buscar entender melhor todos esses questionamentos.

No estudo de caso foram entrevistadas 30 pessoas sendo que as perguntas foram direcionadas para uma autoavaliação onde os indivíduos tinham conhecimento sobre qual o objetivo das questões. Com o resultado podemos identificar o baixo número de indivíduos com potencial para liderar uma equipe para qualquer tipo de atividade.

Em um universo de 30 pessoas questionadas, chegamos aos seguintes percentuais correspondentes ao nível de capacidade de liderar dos entrevistados:

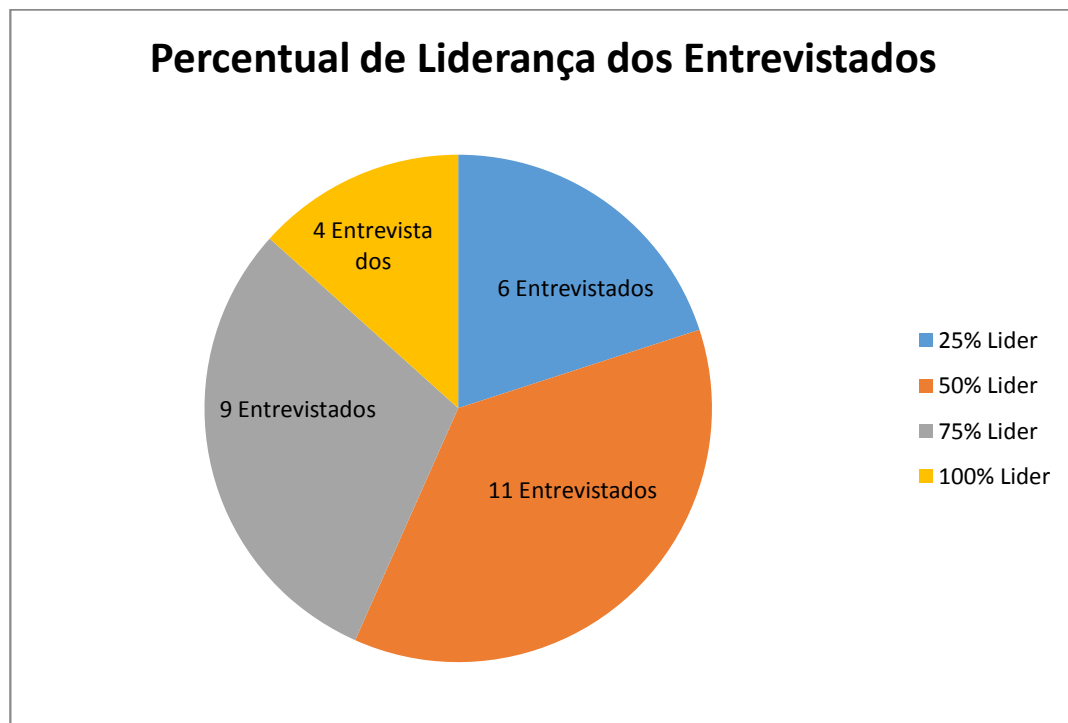
**06 pessoas com 25% de aptidão para liderança.** Você é uma pessoa que não nasceu para liderar, prefere não ser responsável por coisas grandes e que não costuma se dar bem quando é obrigado a tomar iniciativas.

**11 pessoas com 50% de aptidão para liderança.** Você é uma pessoa bastante equilibrada, um pouco insegura e que sempre está tentando tomar as decisões mais sábias possíveis.

**09 pessoas com 75% de aptidão para liderança.** Você é uma pessoa bastante decidida, autoconfiante e que sempre está pensando com bastante calma para depois não acabar se arrependendo de escolhas.

**04 pessoas com 100% de aptidão para liderança.** Você é uma pessoa bastante responsável, racional e que mesmo quando está sobre pressão sabe qual é a decisão certa a ser tomada.

GRÁFICO 1 – PERCENTUAL DE LIDERANÇA DOS ENTREVISTADOS



FONTE: AUTOR (2017)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, pode-se compreender melhor como um líder deve agir com relação ao seu grupo. Um líder deve buscar as competências dos seus colaboradores para capacitar todo este potencial individual, em direção do objetivo comum para o todo. Outro ponto observado neste artigo, é que o ambiente corporativo está cada vez mais competitivo. É de fundamental importância que as organizações aprendam com seus erros e se adaptem às mudanças do mercado. Empresas que permanecem estagnadas apresentam altas possibilidades de estarem se desligando do mundo competitivo, que vive um processo de globalização, com o aprimoramento de suas relações econômicas, sociais e inter-relacionais.

Liderar diante de um quadro de crise não é uma tarefa fácil para qualquer líder. As incertezas e os riscos são fatores que fazem com que ele necessite adquirir habilidades de gerir situações adversas. Inovar e aprimorar a sua capacidade de lidar com desafios, é fundamental para um mercado em constante mudança.

A figura do chefe está cada vez mais distante da realidade das empresas, e as que não se adequarem a esta mudança e não capacitarem seus colaboradores e

conseguirem identificar quais serão seus futuros líderes, estará automaticamente fora do mercado competitivo, porque continuará com a forma mais ultrapassada de lidar com seus problemas de gestão de pessoas. Sendo esta uma possível razão, artigos e estudos sobre a questão são cada vez mais raros, ocasionando um impasse na construção do conceito de chefia e suas principais características.

Para estudos futuros sobre este tema, uma proposta relevante seria a realização de pesquisas empíricas dentro de empresas. A partir destas, proporcionar a gestores a possibilidade de terem uma visão mais clara da situação que se encontra seus colaboradores quanto a questão de liderança e/ou chefia. Por meio desse processo, ajudar as empresas a descobrirem, dentro do seu quadro funcional, tanto na parte fabril, quanto no administrativo, colaboradores com capacidade de liderança que poderão colaborar para o crescimento dela. Conhecimento e capacitação estão diretamente ligados a necessidade de adaptar-se a um mundo que está sendo remodelado rapidamente por estas megatendências que estão afetando as organizações.

## 6 REFERÊNCIAS

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CUSINS, Peter. **Gerente de sucesso**. São Paulo: Clio, 1994.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KELLEY, Robert Earl. **Como brilhar no trabalho: nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KRAUSE, D. G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24.

MATTA, Vilela da. **Diferença entre ser chefe e líder**. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/diferenca-chefe-e-lider/>. Acesso em: 06/11/2017.

NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008.

FARIA, Albino Nogueira, de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, 1982.

PONTES, M. C. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

SANTANNA, Vangevaldo B. Portal da administração. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854>

TOURINHO, N. **Chefia, liderança e relações humanas**. Belém: Fiepa, 1981.