

Análise dos Estilos de Liderança e a sua Relação com os Resultados: um Estudo de Caso numa Simulação Gerencial.

Juliana Baratieri Valente

Graduada em Administração – ECHSVR/Universidade Federal Fluminense

Email: julianabvalente@gmail.com

Gustavo Periard Inácio

Graduada em Administração – ECHSVR/Universidade Federal Fluminense

Email: periard_gpi@yahoo.com.br

Murilo Alvarenga Oliveira

Professor Doutor na Escola de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda –

Universidade Federal fluminense - *Email: malvarenga@vm.uff.br*

Resumo

Neste trabalho, analisou-se as características dos líderes e suas relação frente aos resultados obtidos pela equipe numa simulação gerencial, podendo esta ser considerada como um campo estratégico para melhoria do desempenho das empresas num processo de gestão. O objeto de análise foi uma empresa participante do jogo denominado Exercício de Gestão Simulada (EGS), aplicado numa disciplina do curso de Administração de uma Universidade Pública, a simulação ocorreu em oito períodos de atividade. Quanto ao método o estudo se caracterizou-se como um estudo de caso sobre uma equipe participante. O intuito deste trabalho foi revelar a semelhança do Exercício de Gestão Simulada com a realidade e a importância de sua aplicação prática tanto quanto os conceitos de Gestão de Equipes e a influência da liderança.

Palavras-chave: *Liderança, Jogos de Empresas, Gestão de Equipes, Grid Gerencial.*

Introdução

As evoluções ocorridas nos processos de decisão e gerenciamento de pessoas são sentidos externa e internamente nas organizações. Isto ocorreu, graças a uma necessidade maior de se lidar com pessoas, onde o sucesso desta nova tarefa consistia em saber gerir de forma a transformar recursos escassos em resultados positivos.

A figura do líder então passa a ser um diferencial no mercado de trabalho, sendo por vezes considerado um coringa, capaz de solucionar problemas, mediar situações e conseqüentemente gerar o crescimento organizacional. São seres flexíveis e dotados de um olhar diferenciado, que sabem gerir não só recursos materiais, mas também seres humanos que possuem sentimentos e necessidades básicas para trabalharem e gerarem bons resultados.

Frente a este novo cenário, este artigo tem como principal objetivo verificar o real impacto, podendo ser este positivo ou negativo, da presença do líder no momento das decisões em equipe. Apresenta-se um estudo de caso numa empresa criada numa disciplina denominada Laboratório de Gestão que faz uso de jogos de empresas (*Business Game*) onde se pode acompanhar os resultados e confrontá-los com a participação ou não do presidente, ou seja, da figura maior de liderança. Este estudo se desenvolveu visando avaliar os retornos obtidos pela equipe sempre que este líder se mostrava presente nos momentos de decisão.

Referencial Teórico

1. Gestão Simulada e Jogos de Empresas: uma visão teórica

Segundo Bernard (2006, p. 03), o método de jogos de empresas possibilita a integração das disciplinas do curso, bem como a transferência dos conceitos teóricos para o campo prático. Ele está baseado na abordagem vivencial, tornando os alunos agentes ativos do processo de aprendizagem, criando um ambiente que requer do aluno o envolvimento em algum tipo de atividade, permitindo a ele a aplicação dos conhecimentos adquiridos anteriormente, gerando o comprometimento pela atividade e a experimentação de um sentimento pessoal real de sucesso ou fracasso pelos resultados obtidos.

SAUAIA e MACCARI (2006, p. 09) trazem informações a respeito, onde afirmam que foi examinada a efetividade dos jogos de empresas como ferramenta educacional, quando comparados a outros métodos tradicionais como as aulas expositivas e os seminários. Discutiu-se também acerca do tipo de aprendizagem propiciada pelo método: cognitiva, afetiva e comportamental. Os simuladores econômicos cujas regras estão descritas em manuais de participantes dinamizam os jogos de empresas onde os jogadores desempenham diferentes papéis: tomam decisões em ambiente de incerteza e investigam problemas de pesquisa de seu

interesse para produzir artigos científicos, propiciando aprendizagem dinâmica com significado.

Já Gimenes e Bernard (2001, p. 02) trazem que, a técnica da simulação empresarial consiste de abstrações matemáticas que procuram simplificar o mundo complexo dos negócios. Os participantes do jogo, individualmente ou em grupo, participam da gestão de uma empresa virtual, através de decisões administrativas por um número de períodos sucessivos. A simulação empresarial também pode ser definida como um processo estruturado estrategicamente e seqüencial de tomada de decisões em torno de um modelo de operações de um determinado negócio, no qual os participantes assumem o papel de principais gestores de uma empresa simulada.

2. Fundamentos da Liderança em Organizações

Segundo Stogdill (1950, p.4, *apud* Schneider 2005, p. 23) a liderança pode ser considerada como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo, organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas.

Percebe-se que a partir da Teoria das Relações Humanas (CHIAVENATO 1999) passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Embora este seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano. “A ele é dada tanta importância porque a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir tanto os objetivos pessoais como organizacionais”. Assume-se assim, a importância da figura do líder para direcionar e até mesmo ser o agente propulsor deste incentivo à equipe.

Pode-se ainda especificar os tipos de lideranças, onde, as organizações e qualquer outro sistema em que pessoas se juntem com uma finalidade única estão sujeitas, sendo elas: **visionária, gerencial e estratégica** (ROWE, 2002, p. 3).

Tendo por definição de poder o exposto por Gardner (*apud* Magnus, 1999, p. 33), vemos que o poder é a capacidade de garantir o resultado que se deseja, ou de impedir outro, que não se deseja. Logo, um líder pode assumir qualquer um dos modelos de liderança anteriormente descritos, no entanto, é a partir da postura assumida mediante o poder que o classificamos como um verdadeiro líder ou um simples gestor. Este poder do líder precisa estar focado no bem-estar coletivo e não em seus interesses pessoais. Sendo, esta postura ética com relação ao poder, um meio e não um fim de sua postura profissional.

Por este motivo, o papel do líder não pode ser apenas uma figura dentro das organizações, mas sim um exemplo aos demais membros. Sendo o líder um meio de propagação de excelência e crescimento. A esta característica denominamos *inteligência moral*, que de acordo com Kiel e Lennick (2005, p. 23) se resume em:

“A capacidade mental de determinar como os princípios humanos universais devem ser aplicados aos nossos valores, objetivos e ações, em outras

palavras, é a capacidade de diferenciar o certo do errado de acordo com os princípios gerais”.

É importante ressaltar que liderar, pautado na inteligência moral, além de ser uma habilidade, torna-se um diferencial ao líder, agregando valor a ele como pessoa e como profissional.

Os estudos sobre esta área evoluíram consideravelmente após a década de 40, podendo hoje, encontrar uma relação entre a postura do líder e o nível de sua eficácia. A preponderância desta relação estabelece mediante a idéia de que os líderes devem trabalhar com dois aspectos separados: produção e pessoas, devendo assim, analisarmos seu comportamento em relação ao cumprimento das tarefas e desenvolvimento do esforço das pessoas envolvidas na mesma. A este enfoque, denominamos: liderança centrada no Trabalho e liderança centrada no Empregado.

Pode-se definir segundo James L. Gibson (2006, p.318) que o líder centrado no trabalho é a pessoa que supervisiona e observa de perto o trabalho dos demais e líder centrado no empregado é a pessoa que supervisiona o trabalho dos demais apenas no geral, tentando proporcionar-lhes uma sensação de autonomia e suporte.

Após a Segunda Guerra Mundial iniciou-se uma pesquisa em Ohio State University que determinou que um líder pode ser tanto centrado na tarefa quanto no empregado, sendo esta uma postura equalizadora e mediadora de um processo maior. Esta conclusão vai além dos primórdios dos estudos, estabelecendo agora uma relação entre resultados e posturas.

Tal estudo mencionado, e a esta evolução alcançada, denominou-se Grid Gerencial, que sob a ótica e os princípios de Blake e Mouton seu desenvolvimento e aplicação em uma organização, deverá basear-se em três “Rs”, sendo estes: **recursos** disponíveis pela equipe (educação, experiências, motivação). Obtenção de **resultados** máximos (produtos e serviços melhores) sem jamais desvincular da dependência real e necessária criada com os **relacionamentos** e sua qualidade no ambiente de gestão.

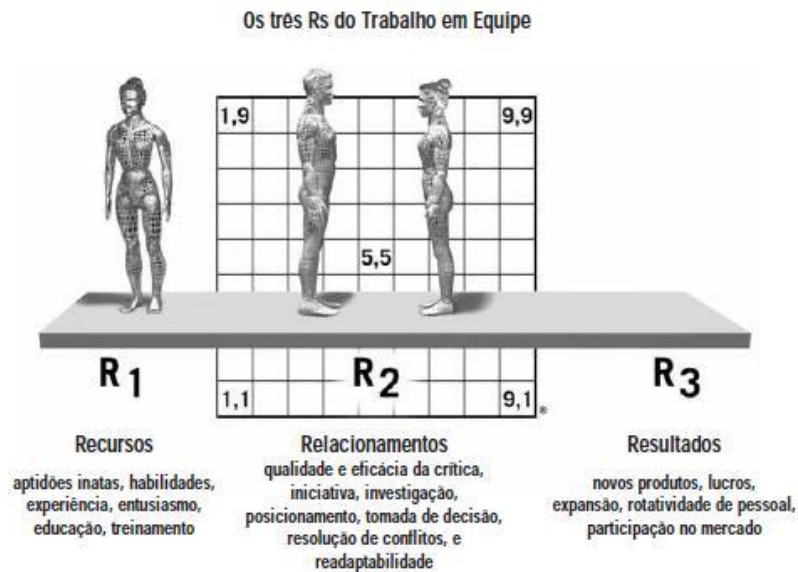


Figura 1: Os Rs do Trabalho em Equipe
Fonte: Mcqueen (2005)

O Grid Gerencial, formula também uma estrutura que nos permite visualizar todo o processo de liderança, detalhando-os em cinco estilos diferentes que contemplam dois aspectos centrais, a ação voltada para a produção (tarefa) e a relação existente com as pessoas e sua preocupação com as mesmas.

Ao detalhar a ênfase na tarefa (produção) podemos caracterizar como um estilo de liderança preocupado estritamente com execução da tarefa e com os resultados. É típica das empresas ou unidades que costumam concentrar as pessoas em cargos desenhados e padronizados. Preocupada exclusivamente com o trabalho e conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis

Já ao falarmos da ênfase nas pessoas estamos nos referindo a um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões. Dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados e preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, sem despreocupar-se do nível de desempenho desejado.

A estas delimitações, surge a grade gerencial que possui verticalmente a preocupação com as pessoas e horizontalmente a preocupação com a produção.

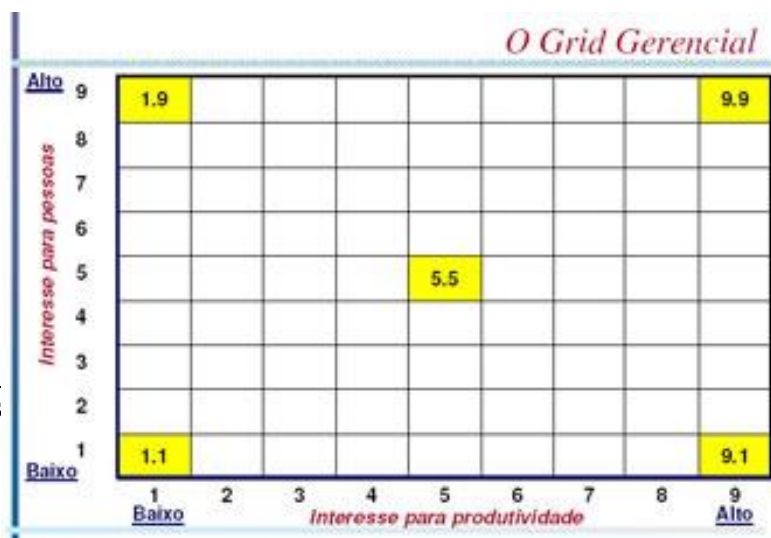


Figura 2: Grid Gerencial

Fonte: Maximiano (2002)

A esta estrutura, podemos classificá-la segundo Ferreira (2008, p06) conforme as lideranças apresentadas no ambiente empresarial, podendo estas assumir tais estilos:

- Estilo 1-1: **Empobrecido**: verifica-se a combinação da preocupação mínima com as pessoas com a baixa ênfase na produção.
- Estilo 1-9: **Country Clube**: demonstra uma grande preocupação com as pessoas e baixa ênfase na produção. Este estilo pressupõe uma cuidadosa atenção às necessidades de relacionamentos, produzindo uma esfera amigável e um ritmo de trabalho confortável.
- Estilo 9-1: **Tarefa**: dá ênfase à autoridade e à obediência. A preocupação com as pessoas é mínima, enquanto que com a produção é máxima.
- Estilo 9-9: **Equipe**: é considerado pelos autores do grid gerencial como modelo de excelência, considerando que produz um ambiente de confiança e respeito entre as pessoas, sem perder o foco dos objetivos organizacionais, aumentando os níveis de envolvimento e comprometimento.
- Estilo 5.5: **Meio-termo**: pressupõe o alcance do desempenho adequado da organização por meio do equilíbrio entre a necessidade do trabalho e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório.

Problema de Pesquisa

Após a análise de diversas literaturas a respeito de liderança, empresas simuladas e equipes, verificou-se a necessidade de identificar os impactos dos líderes nos resultados de suas equipes, dentro de um ambiente de empresas simuladas, por isso formulamos a seguinte questão: *Quais os impactos da liderança no desempenho das equipes de Gestão Simulada?*

Procedimentos Metodológicos

Este artigo foi desenvolvido com base em várias formas de pesquisa, como as literaturas que versam sobre o tema, as experiências anteriores de seus elaboradores e no estudo de caso de uma empresa inserida no laboratório de

Gestão Simulada, ambiente este definido por Gil (apud SILVA e MENEZES, 2001, p. 21) como:

“um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Será mostrado, através de coleta de dados, os impactos positivos ou negativos de uma liderança formal no desempenho desta empresa e em particular no desempenho de seus liderados. Onde, segundo Silva e Menezes (2001, p. 35) é a etapa em que se deve fazer realmente uma pesquisa de campo para melhor apuração dos dados e fatos.

Com isso, a fim de medir o quão importante é a presença do Presidente da empresa na tomada de decisão, durante esta atividade vivencial, faremos uma análise cuidadosa desta pesquisa qualitativa. Uma vez que:

“Há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”. (SILVA E MENEZES 2001, p. 20).

E desta forma, será determinado também a que tipo de liderança o grupo estava sujeito durante a atividade vivencial, identificando, posteriormente, os pontos fortes e fracos de tal liderança, pautada no modelo do Grid Gerencial.

Descrição do Estudo

Bem se sabe que o ambiente de pesquisa baseava-se na relação entre sete empresas que precisavam aliar a técnica do jogo com as pessoas envolvidas em suas respectivas empresas e áreas, tendo que ao final alcançar um resultado positivo a ponto de gerar a aprovação na disciplina. É importante ressaltar que apesar do Jogo Empresarial ter sido desenvolvido por dois semestres consecutivos, os dados analisados e o resultado obtido estão pautados sob o último semestre, em virtude da amplitude gerencial proporcionada pelo simulador, podendo assim proporcionar maior análise sob as variáveis estudadas.

A fim de medir o quão importante é a presença dos líderes nas empresas e nos processos de tomada de decisão, elaborou-se um questionário em que todos os envolvidos responderam, e que nos gerasse dados suficientes para concluirmos que perfil era adotado: voltado para técnica ou para pessoas, segundo os moldes do Grid Gerencial.

Todos os envolvidos na decisão responderam ao questionário sob que tipo de liderança havia em seu ambiente organizacional, por concebermos a idéia de que todos eram líderes de suas respectivas áreas (Produção, Finanças,

Marketing, Recursos Humanos e a Presidência) sem haver a hierarquização de seus subordinados, estando todos disposto no mesmo patamar de poder decisório.

Justifica-se também o tamanho da amostra, uma vez que o questionário buscava traçar o perfil da liderança no momento das decisões, refletindo a influência da liderança assumida por cada Diretor, sendo apoiado ou não pelo seu Presidente, até então a autoridade máxima da empresa.

O resultado alcançado através da relação entre a liderança comportamental ou a liderança técnica obtida através das respostas dos questionários não fora inicialmente suficiente para gerar o real perfil gerencial das empresas. Sendo assim necessário, utilizar mais duas variáveis que incidiriam nestes dois fatores, sendo elas: Investimento em Fábrica que e Salário. Somente após o confronto destes dados obteve-se o gráfico que apresenta as posturas tomadas e os resultados alcançados,

Análise Descritiva

Mediante a aplicação de um questionário que consistia em duas questões que atentavam a dois comportamentos no momento de decisão, um extremamente técnico (voltado para a produção) e outro extremamente comportamental (voltado para as pessoas), devendo o participante pontuar de 0 a 10 cada questão. Com as pontuações dadas, fizemos uma média aritmética e conseguimos obter um perfil, mesmo que primário das empresas, quanto a ênfase dada pela liderança exercida, sendo esta disposta na tabela logo abaixo.

Tabela 1: Tabulação do Questionário

Empresa	Produção	Pessoas
G1	2,85	4,15
Total Flex	5,125	1,875
Mind	2,6	4,4
Maximum	3,08	3,92
A4CJ	2,73	4,27
Tecsix	5,5	1,500
G7	3,4	3,6

Fonte: Elaboração própria.

Contudo, como anteriormente citado, estas informações fornecidas, confrontadas com a realidade vivencial nos trouxe a imagem de uma idéia projetada e não a realidade ocorrida. Desta forma, precisou-se inserir duas variáveis que validariam as respostas dadas pelos diretores, sendo elas: a variável salário e a variável planta.

A escolha destas se fez, posto que a primeira é uma variável que valida o real investimento em pessoas, uma vez que aumenta a riqueza pessoal da empresa e conseqüentemente no cálculo da TIR (variável classificatória) gerando aumentos significativos na nota dos participantes. Já a segunda variável, uma vez

incitada reafirma uma postura técnica do jogo, que cogita os investimentos na ampliação da produção como o plano estratégico de desenvolvimento.

Em virtude disto, houve um novo confronto de dados, inserindo não somente variáveis qualitativas, tanto quanto quantitativas, gerando ao final o resultado descrito na tabela e no gráfico, que tem por intenção localizar geograficamente o leitor e os desempenhos alcançados por cada empresa.

Tabela 2: Os resultados do Questionário e as Variáveis do Jogo

	X1	X2	Y1	Y2	X1Y1	X2Y2
Empresa	Produção	Pessoas	Investimento na Produção (\$)	Folha Salarial (\$)	Eixo X	Eixo Y
G1	2,85	4,15	13.891.273	410774	39590128,05	1704712,1
Total Flex	5,125	1,875	12.505.501	222900	64090692,63	417937,5
Mind	2,6	4,4	13.404.084	168400	34850618,4	740960
Maximum	3,08	3,92	13.553.830	836878	41745796,4	3280561,76
A4CJ	2,73	4,27	11.075.588	164745	30273273,87	702912
Tecsix	5,5	1,500	12.095.567	159500	66525618,5	239250
G7	3,4	3,6	12.390.637	178584	42128165,8	642902,4

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se assim gerar um gráfico semelhante ao apresentando no detalhamento sobre o Grid Gerencial, pautado sob seus princípios. Este gráfico foi o instrumento preciso para revalidarmos nossa teoria e o nosso método utilizado, uma vez que correlaciona-se diretamente a empresa que está mais próxima do modelo ideal: **Equipe** com aquela que conseguiu alcançar maior e melhor desempenho durante o jogo.

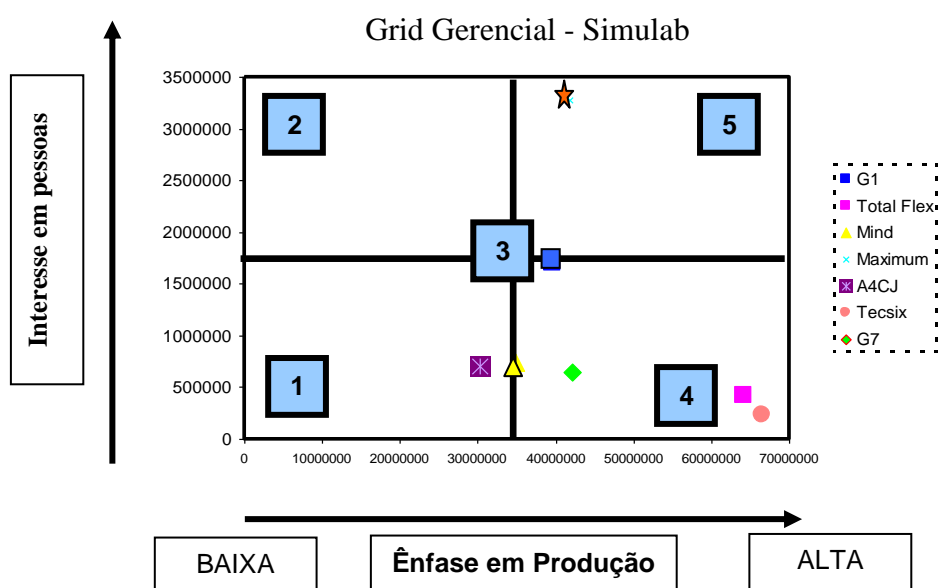
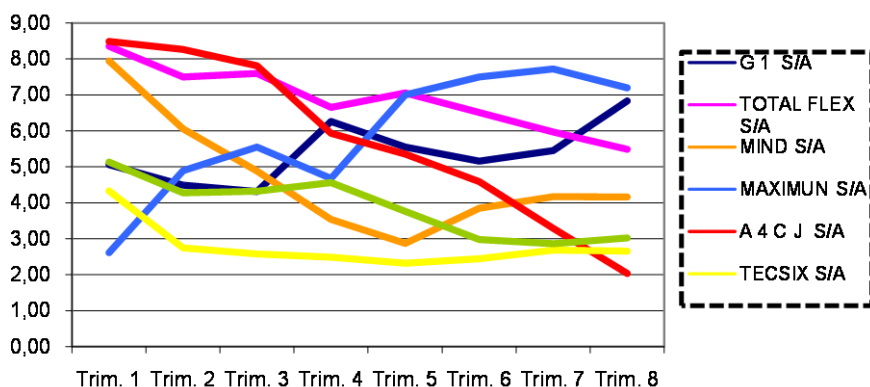


Figura 3: Grid Gerencial – Simulab
 Fonte: Elaboração própria.

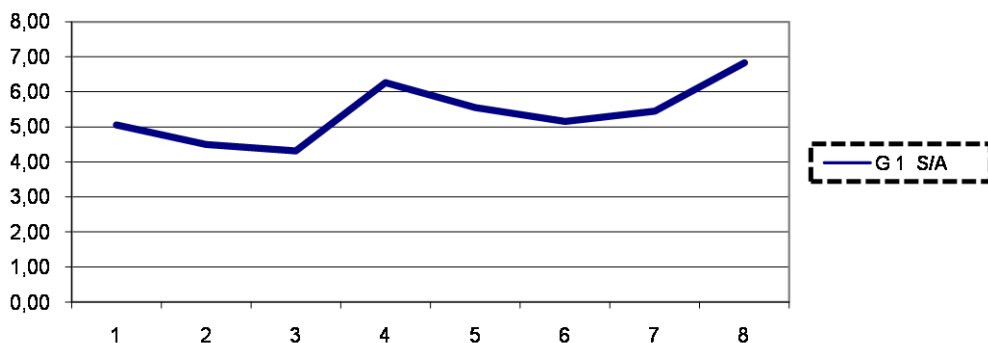
Gráfico 1: Evolução geral dos resultados na Simulação



Este gráfico, com o resultado geral das empresas na simulação, confirma a teoria discutida neste artigo. Mostra que aquela empresa que desempenhou de forma completa as práticas de liderança, voltada tanto para pessoas quanto para estratégias, é também aquela que vence o jogo.

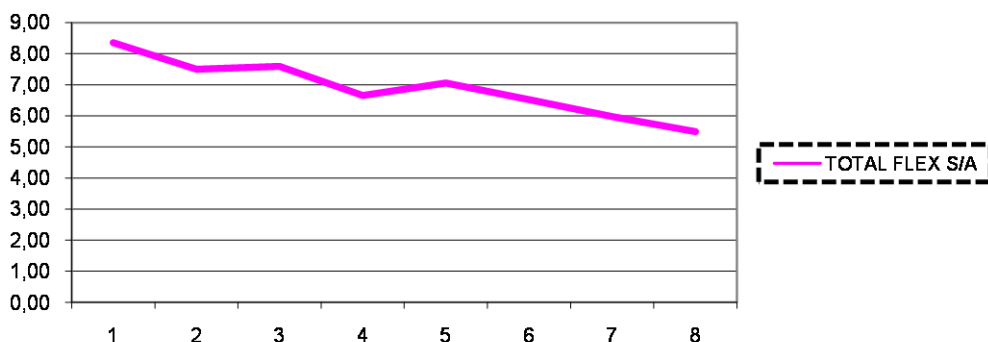
Resultados e Análises das Empresas

Gráfico 2: Evolução G 1 S/A



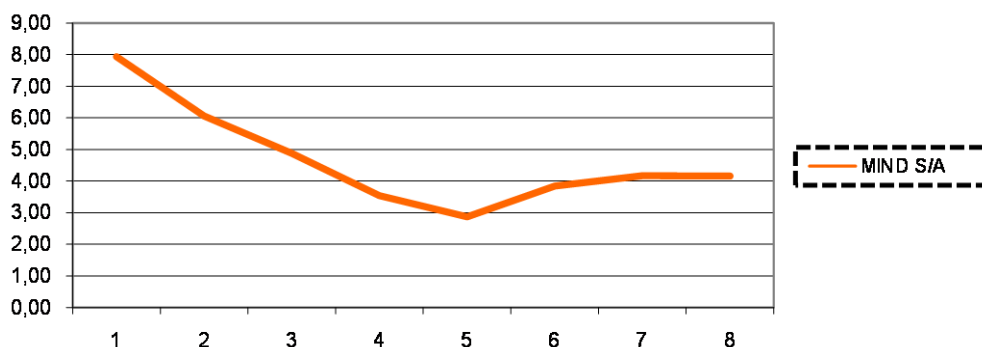
G1: A liderança da empresa optou por manter-se no equilíbrio, equalizando a preocupação com a produção e os processos comportamentais apresentado em seu ambiente de gestão.

Gráfico 3: Evolução TOTAL FLEX S/A



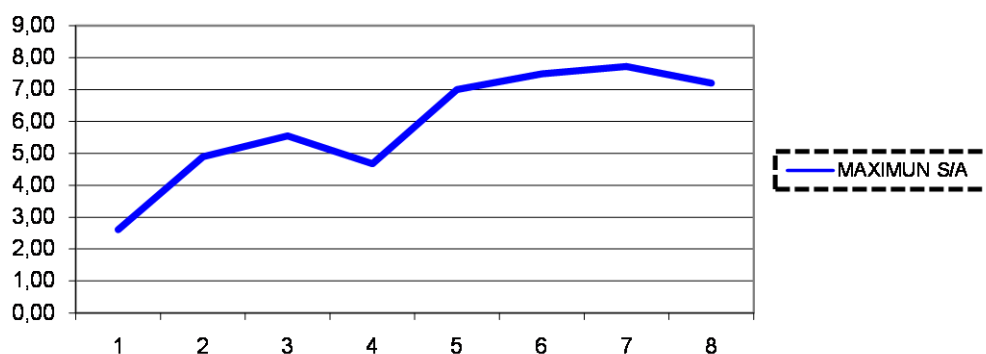
Total Flex: A empresa obteve uma considerável representação técnica em sua gestão, o que possibilitou sua permanência na primeira colocação por algumas rodadas. No entanto, cogita-se a idéia de que o desnivelamento entre as pessoas e a produção tenha levado a perda de colocações na reta final da simulação.

Gráfico 4: Evolução MIND S/A



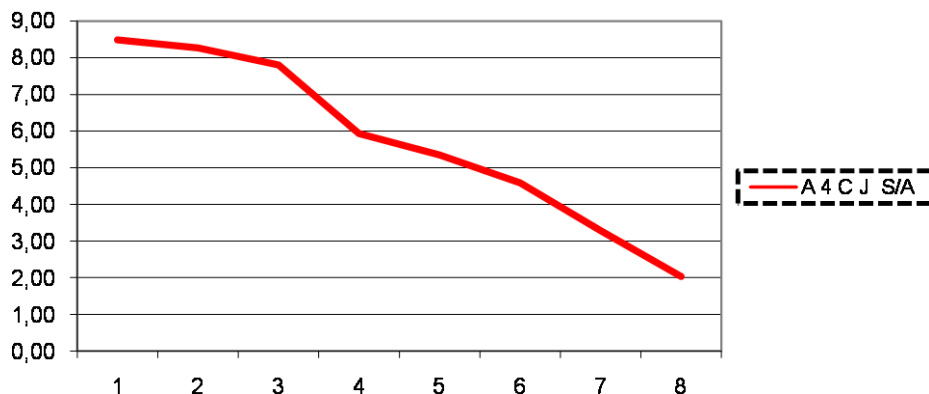
Mind: A liderança da empresa adotou uma política extremamente comportamental durante boa parte da simulação. Percebendo a necessidade de atenção à produção somente nas últimas rodadas, não tendo tempo hábil para buscar as primeiras colocações no final do jogo.

Gráfico 5: Evolução MAXIMUN S/A



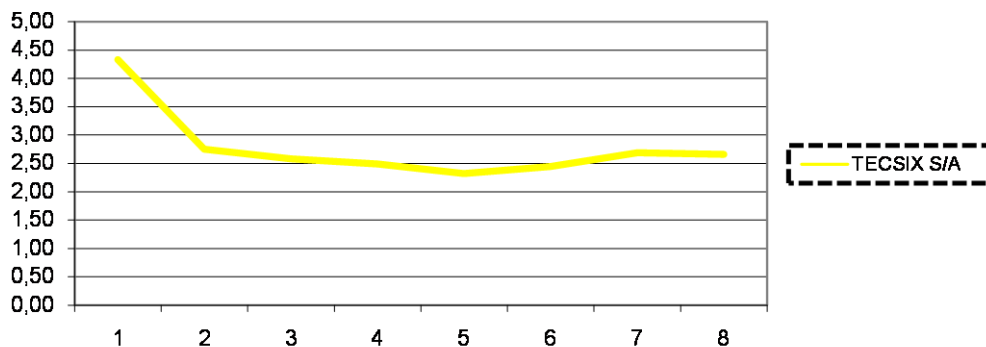
Maximum: Sua liderança adotou uma visão pautada na dimensão humana, de forma consideravelmente boa, mas sem desvincular-se da necessidade de estratégias de produção, conseguindo assim, êxito pleno ao final do jogo.

Gráfico 6: Evolução A 4 C J S/A



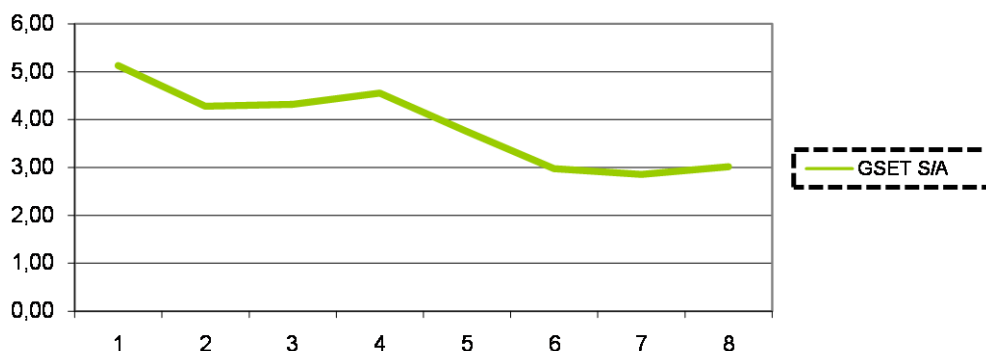
A4CJ: Durante todo o jogo a liderança não deu ênfase nem a produção nem as pessoas, estando bem próxima da área denominada empobrecida. Justificando a grande perda de colocações, da metade da simulação em diante, terminando, assim, na última colocação.

Gráfico 7: Evolução TECSIX S/A



TecSix: Sua liderança manteve uma política de desenvolvimento voltado unicamente para a produção, esquecendo das relações interpessoais existentes na própria equipe e no ambiente vivencial. O que lhe rendeu uma trajetória linear, porém insatisfatória para os resultados da simulação.

Gráfico 8: Evolução GSET S/A



G7: Não apresentou uma decisão clara de seus princípios de liderança, ficando por muito tempo na indecisão de que postura tomar. Perdeu gestores e não soube como lidar com as mudanças em seu ambiente organizacional. Tomou atitudes que foram ineficientes para alavancar a empresa.

Como pôde ser observado que um bom líder é aquele que conduz da melhor forma possível sua equipe, respeitando cada membro individualmente,

buscando alcançar os objetivos da empresa e motivando sempre seus liderados. Utilizando-se de políticas incentivadoras que gerem um maior comprometimento com a meta final da equipe ou organização.

Posto isso, após as análises qualitativas dentro da equipe e da identificação do tipo de liderança exercida pelos membros da empresa, o resultado esperado por este estudo não pode ser outro, senão uma liderança plena sob todas as abordagens. Sempre que solicitada, atuando de forma a trazer confiança e segurança aos liderados, sendo um elemento de fundamental importância para o processo. Preocupando-se em não permitir que fatores exógenos venham a afetar o desempenho de sua equipe. Exercendo sua capacidade de liderança formal e sendo um norteador das atividades desempenhadas por esta equipe.

Conclusão

A relação criada entre as empresas e a teoria nos possibilitou analisar a evolução das empresas sob a ótica dos princípios do *Grid Gerencial*. Diante disto, encontramos justificativas para as perdas e ganhos obtidos pelas empresas durante todo o processo de negociação.

Em virtude dos resultados obtidos, afirmamos que a liderança muito tem haver com a evolução da empresa no ambiente dos jogos simulados, devendo esta ser levada em consideração e analisada com calma e alicerçada em uma visão estratégica traçada no início dos jogos. Afinal, a liderança é a alavanca incentivadora para o alcance das metas e objetivos traçados para o sucesso da equipe.

Contudo, observamos a necessidade de uma maior amostragem para análise de tal pesquisa. Não podendo limitá-la a somente um ambiente, esperando que características individuais dos membros influenciem na pesquisa individual feita sobre cada equipe. Posto isto, propõem-se uma continuidade deste trabalho, estendendo o estudo aos demais grupos que terão a oportunidade de vivenciar os processos ocorridos nos Jogos de Empresas Simuladas.

Referência

BERNARD, R.R.S.; GIMENES, R.M.T. A utilização das técnicas de simulação empresarial associada a construção e aplicação de sistemas de informações gerenciais e de apoio às decisões no ensino da contabilidade gerencial. In: VII Congreso del Instituto de Costos. **Anais**. Léon: Espanha, 2001.

BERNARD, Ricardo. **Estrutura de utilização dos jogos de empresas nos cursos de graduação em administração e ciências contábeis do país e avaliações preliminares de uma disciplina baseada neste método**. São Luís: MA, 2006.

FERREIRA, A. F. Gestão de Pessoas. **Instrumentos de Desenvolvimento de Pessoas**. Material Acadêmico UFF, Volta Redonda, 2008.

KIEL, Fred; LENNICK, Doug. **Inteligência Moral**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, pág. 23.

MACEDO, I. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 5ªed.. Rio de Janeiro: FGV, 2005 p.127.

MAGNUS, Simone Selau. Análise do Processo de Formação de Lideranças Empresariais: o caso Dana-Albarus. **Dissertação de Mestrado**. Porto Alegre: 1999, p.33. Disponível em: www.volpi.ea.ufrgs.br/tesesedissertacoes/td/000228.pdf. Acesso em: jun de 2008.

MAXIMIANO, Antonio César. **Administração de Projetos 2ª**. Edição: São Paulo: Editora Atlas, 2002 pág 152:158.

MCQUEEN, Doug. Artigo “Grid: Estórias de Sucesso - Um Usuário de Longa Data Define a Experiência Grid”. by Grid International, Inc 2005.

RABECHINI JR., CARVALHO, MARLI, AURINDO, FERNANDO, Artigo: Fatores Críticos para Implementação de Gerenciamento por Projetos: O Caso de uma Organização de Pesquisa. São Paulo, 2002, pág.03 Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a04.pdf> acessado em 30/06/2008.

ROWE, W. Glen, Artigo: Liderança Estratégica e Criação de Valor. São Paulo 2002, pág. 03 Disponível em: <http://www.rae.br/artigos/1325.pdf> acessado em 28/06/2008.

SAUAIA, A. C. A. **Gestão da Estratégia – Um Guia Prático**. São Paulo, 2008
SCHERMERHORN JR. J. R; HUNT. J.G; OSBORN. R.N. Fundamentos do Comportamento organizacional. 2ª Edição. Trabalho de equipe e projeto de grupo. Bookman, Porto Alegre; 1999.

SCHNEIDER, Alexandre Marcelo, Dissertação de Mestrado: Análise da Influência dos Valores do Cooperativismo na Definição dos Estilos de Liderança. Porto Alegre 2005, pág.23 Disponível em: http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/007110.pdf acessado em 28/06/2008

SILVA, Edna Lúcia e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Manual da Dissertação**, 3ª Edição, Florianópolis, 2001.

TADIN, Ana Paula, RODRIGUES, José Alceu, DALSOQUIO, Paulo e MIRANDA, Isabella, Artigo: O Conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas. Maringá, 2005, pág 03 Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005.