

## O ESTILO DE LIDERANÇA EMPREGADO NAS EMPRESAS DE OURINHOS-SP E REGIÃO: PERSPECTIVAS DE SEUS COLABORADORES

### THE LEADERSHIP STYLE EMPLOYED IN OURINHOS-SP AND REGION COMPANIES: PERSPECTIVES OF THEIR EMPLOYEES

<sup>1</sup>ANTONANGELO, L. R. M.; <sup>2</sup>ROSA, A.L.C.

<sup>1</sup><sup>2</sup>Departamento do Curso de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM

#### RESUMO

O objetivo do presente estudo foi realizar um diagnóstico da atuação dos líderes empresariais da região de Ourinhos-SP, segundo o ponto de vista dos próprios colaboradores. Tais objetivos se justificam na necessidade de compreender como os estilos de liderança estão sendo empregados nas organizações e como o comportamento do líder interfere na visão de seus funcionários com relação a ele. Através de uma revisão bibliográfica evidenciando vários autores do assunto e por meio de um questionário com perguntas fechadas que, aos poucos, vão moldando uma noção acerca do perfil de cada liderança, foi realizada uma pesquisa de campo em que os colaboradores expressaram suas opiniões. A pesquisa conseguiu destacar quais os tipos de comandos mais utilizados nesta região e como eles afetam o dia a dia dos funcionários, identificando em que pontos as gerências precisam melhorar e mostrar que a opinião do subordinado com relação ao seu superior é de fundamental importância, tanto para um bom relacionamento dentro da empresa quanto para sua permanência na mesma. Segundo os resultados obtidos, podemos observar que não há nenhum fator significativo que interfira no estilo de liderança, exceto nas grandes empresas onde o estilo autocrático ainda é o mais evidente; portanto, em alguns casos os superiores ainda encontram certa dificuldade com relação ao *feedback*, além de poucos possuírem características expressivas de um líder. Podemos concluir que, apesar de aparentemente estarem no caminho certo, tais pontos precisam ser trabalhados para que as empresas conquistem lideranças eficazes, tanto para elas quanto para seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Líder. Empresa. Colaboradores.

#### ABSTRACT

The objective of the present study was to perform a diagnosis on the performance of business leaders in the Ourinhos-SP region, according to the employees' own point of view. Such goals are justified in the need to understand how leadership styles are being used in organizations and how the behavior of the leader interferes with their employees' view of them. By means of a literature review evidencing several authors specialized on the subject and based on a questionnaire with closed questions, that gradually outlines each leadership profile, a field research was carried out in which the collaborators expressed their opinions. The research was able to highlight which types of commands are most used in this region and how they affect the employees' daily lives, identifying which points management needs to improve, and was also able to show that the subordinate's opinion concerning his superior is of fundamental importance for a good relationship within the company as well as for their permanence in it. According to the results obtained, we can observe that there is no significant factor that interferes with the style of leadership, except in the big companies where the autocratic leadership style is still the most evident; therefore, in some cases the superiors still find some difficulty with respect to feedback, besides the fact that few of them have the expressive characteristics of a leader. We can conclude that although they seem to be on the right track, such points need to be worked out so that companies gain effective leadership for themselves and their collaborators.

**Keywords:** Leader. Company. Collaborators.

#### INTRODUÇÃO

A liderança é empregada desde que o mundo é mundo e, ao longo do tempo, esse conceito vem ganhando força. Todo aquele que se destaca frente a uma ou mais pessoas, e consegue fazer com que o sigam, pode ser considerado um líder. Desde

a época de Jesus Cristo conseguimos identificar muitas características deste tipo de comando; neste caso, por exemplo, as pessoas o seguiam espontaneamente pela fé que tinham nele. Mas foi através de Frederick Winslow Taylor, o pai da administração científica, que o termo liderança começou a ser desenvolvido.

Segundo Taylor (1990), os objetivos das organizações devem estar voltados para aquilo que traz retorno, tanto para elas quanto para seus colaboradores, para que ambas as partes ganhem, o que torna a presença de um líder indispensável, pois ele deve ser um intermediador que facilite a comunicação entre empresa e empregado. Ele toma a responsabilidade do trabalho para si e os outros, por sua vez, o permitem, sem nem sequer perceber; geralmente trata-se de algo natural, próprio da pessoa.

Existem várias teorias relacionadas à liderança, de sobre qual seria o melhor método de comando para cada tipo de organização, a fim de obter bons resultados e, ao mesmo tempo, deixar satisfeitos os clientes externos e internos. Hunter (2006, p. 18) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”; um líder, deve agir de forma com que as pessoas o respeitem e colaborem com ele por vontade própria, sem serem coagidos. De acordo com Hunter (2004), toda liderança deve ser desenvolvida e exercida ao mesmo tempo em que são construídos relacionamentos; não basta que o líder seja competente no exercício de suas funções, ele também deve levar em consideração o relacionamento que tem com os colaboradores, pois isso é tão importante quanto a realização de um bom trabalho.

Toda organização precisa de alguém à sua frente, uma pessoa que a entenda como um todo, que tenha visão e objetivos claros e definidos, que seja para seus colaboradores aquele que os mostra o que deve ser feito e os conduza para o caminho certo. Líderes são pessoas que lutam por causas impossíveis, buscam transformar o que está ao seu redor, enxergam oportunidades onde os outros não as veem, e fazem com que empresas em estado crítico tomem impulso novamente, através de novos propósitos e objetivos (CHIAVENATO, 2007).

O tema deste trabalho surgiu em decorrência do tipo de relação estabelecida entre líderes e seus liderados, a forma como essas abordagens vêm sendo desenvolvidas nas empresas e como os colaboradores interpretam seus superiores, pois as empresas já não podem mais se dar ao luxo e se preocupar somente com seus resultados financeiros. A área de recursos humanos tem ganhado destaque, uma

vez que é ela que lida com o pessoal. Além de interferir diretamente no dia a dia dos funcionários, segundo Stoner e Freeman (1995), a liderança também tem um papel fundamental no desenvolvimento de qualquer organização.

Para entendermos melhor o que seria um líder, o comparamos com um gestor comum. Para Faria (1982), chefe é aquele que usa de sua posição hierárquica a todo o momento para comandar sua equipe, nunca se coloca lado a lado com seus colaboradores, os quais, na maioria das vezes, não estão satisfeitos com seu comando. O chefe não tem características de liderança, não entende o quanto o bom relacionamento com os funcionários pode trazer resultados positivos às organizações.

Toda empresa ou grupo de trabalho passa por algum tipo de conflito, estes são inevitáveis. O líder deve analisar suas possíveis soluções, a fim de tomar as melhores medidas (CHIAVENATO, 2004a). Ele deve ser cuidadoso, para que suas atitudes não causem danos nem à empresa nem aos colaboradores, deve agir através de ações preventivas, a fim de evitar que o problema volte a acontecer. Os líderes são contratados para prevenir problemas, enquanto os chefes são contratados para resolver problemas; um se preocupa com sua equipe e o outro só se preocupa consigo mesmo. Os líderes conseguem fazer com que os colaboradores evoluam e ele evolui com eles (MUSSAK, 2010).

De acordo com Minicucci (1995), um líder deve se adaptar a diversas circunstâncias que poderão surgir, comportando-se de acordo com cada situação. Porém, esses líderes flexíveis não são maioria nas organizações. Temos líderes autocráticos, democráticos, liberais, situacionais e transformacionais. Na liderança autocrática, o líder concentra todas as tomadas de decisão em si mesmo, não necessita da opinião de ninguém, ou seja, não dá qualquer abertura para que seus subordinados possam expressar o que pensam; sendo sempre dele total e qualquer veredicto, ele sente necessidade de autoridade e não leva em conta o coletivo, sempre age de forma individual (PILETTI, 2001).

Por outro lado, na liderança democrática, o líder se reúne com seus liderados a fim de ouvir o que estes têm a dizer, suas opiniões, propostas de melhorias ou mudanças. Ele tenta fazer parte do grupo e dá liberdade para que os colaboradores escolham com quem querem trabalhar (PILETTI, 2001). Esse tipo de liderança valoriza muito o trabalho em grupo, fazendo com que o clima organizacional se torne mais agradável. A liderança liberal, como diz a palavra, é uma abordagem liberal, no sentido do líder inclusive passar as responsabilidades de tomadas de decisões para

seus colaboradores. Ele definitivamente permite que os membros de sua equipe participem consideravelmente de tudo aquilo que influenciará no destino da empresa; neste caso, poderíamos dizer que o líder acaba por perder um pouco do respeito de seus liderados; portanto, geralmente não é considerado um bom estilo de comando (FACHADA, 2003).

Também temos a liderança situacional. Tendo em vista que o líder, neste caso, não tem uma atitude pré-definida, ele age de acordo com cada situação, visando conduzir os problemas para as melhores soluções. Neste estilo de gestão podem ser utilizadas todas as outras abordagens, tudo depende de como se enquadram as circunstâncias (HERSEY; BLANCHARD, 2007). Por fim, temos a liderança transformacional, que é aquela em que o líder trabalha de forma a inspirar sua equipe, consegue gerar comprometimento e dedicação nas pessoas, em que a preocupação maior está na qualidade, não na produtividade, e os colaboradores se sentem motivados e importantes para as empresas (CERTO, 2003).

Hunter (2004, p. 28), em sua obra “O monge e o executivo”, afirma: “[...] Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos [...]. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas”. Na visão do autor, os colaboradores são os maiores ativos de uma organização e devem ser tratados como tal. Antigamente, o foco estava voltado para os produtos e serviços; atualmente, os produtos e serviços são resultados de líderes competentes, mas que se preocupam com o bem estar de seus colaboradores.

Um líder deve estar atento às condutas colocadas frente aos seus seguidores. Deve ser aquele que motiva as pessoas a alcançarem os objetivos propostos pela organização (DRUKER, 1992). Há uma maior necessidade de interação entre as hierarquias, um princípio de ajuda mútua que favorece um melhor clima organizacional, para melhores resultados produtivos e para uma melhora na motivação dos empregados.

De modo geral, existem vários fatores que podem interferir na motivação de um colaborador; os gerentes precisam criar um ambiente que seja coincidente com os objetivos das empresas e com as necessidades dos funcionários (HERSEY, 1976). Os líderes geralmente têm influência sobre todos os ambientes, eles podem e devem propiciar condições de trabalho em que os funcionários se sintam motivados a servir.

Nossa reflexão tem como objetivo realizar um diagnóstico da atuação dos líderes empresariais da região de Ourinhos-SP, segundo o ponto de vista dos próprios

colaboradores, desde a micro até a grande empresa, verificar qual o estilo de liderança mais utilizado e como o comportamento do líder interfere na visão de seus subordinados com relação a ele.

De acordo com o SEBRAE (2010), considera-se micro empresa aquela cujo quadro de funcionários é de até 19 pessoas para a indústria e 09 para o comércio. Para a pequena empresa, este número varia de 20 a 99 colaboradores nas indústrias, e de 10 a 49 no comércio, enquanto que média empresa é considerada aquela que possui um quadro de contratados de 100 a 499 e 50 a 99, respectivamente. Por fim, no caso das grandes empresas, o quadro de funcionários deve ter acima de 500 pessoas na indústria e acima de 100 no comércio.

Por meio da pesquisa empreendida, podemos identificar se o estilo de liderança segue algum padrão relacionado ao porte da empresa, entendendo como essas abordagens se configuram em cada tipo de organização. Deste modo, iremos averiguar como está o relacionamento entre o líder e seus subordinados, ou seja, se as organizações e seus gerentes estão se adequando conforme aquilo que o mundo dos negócios pede, pois uma liderança sólida e bem estabelecida, que os colaboradores aprovam, é de total importância para o desenvolvimento de qualquer empresa. Porém, e na maioria dos casos, tornou-se um grande dilema gerir empresas e, ao mesmo tempo, gerir pessoas.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Para o desenvolvimento deste trabalho foi necessária uma revisão bibliográfica baseada em diversos autores renomados que descrevem os conceitos de liderança sob diversos aspectos. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário composto por 12 perguntas fechadas, autoexplicativas, que aos poucos vão delineando cada liderança e mostram um pouco da relação entre funcionário e líder, observando o quanto esse relacionamento entre superior e subordinado pode interferir na visão do colaborador com relação a seu líder. Para tanto, fizeram parte da amostra 110 colaboradores das cidades de Ourinhos-SP, Salto Grande-SP, Ribeirão do Sul-SP, Santa Cruz do Rio Pardo-SP, Piraju-SP, Carlópolis-PR e Cambará-PR. Esses trabalhadores foram selecionados de forma aleatória. Todos os que aceitaram participar assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e responderam às perguntas que visavam definir as características de seus líderes e a forma como aqueles se sentem diante destes. Os questionários foram separados de acordo com

os critérios de micro, pequena, média e grande empresa, a fim de verificar se ocorriam divergências de respostas, de acordo com o porte da empresa. Também foram separados os líderes homens das mulheres, para averiguar se o sexo pode interferir no estilo de liderança. Todos esses dados foram tabulados e transformados em gráficos, nos quais figura o percentual de resposta para cada pergunta.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com relação ao número de homens e mulheres atuantes como líderes nas empresas, a partir dos dados coletados pode ser verificado que apenas 25% dos líderes são mulheres, cuja maior parte está atuando em empresas pequenas, mais voltadas para o público feminino. É possível depreender a partir dos dados, também, que, apesar das mulheres terem conquistado seu espaço perante a sociedade, ainda perdem para os homens em vários aspectos.

Segundo Frankel (2007), mulheres são líderes naturais e existem determinadas características que só elas têm, e que podem fazer toda diferença em uma organização, pois tais características envolvem frequentemente os conceitos de liderança que as empresas atuais procuram. De acordo com o autor, as mulheres são plenamente capazes de exercer um cargo de alto nível; mas, perante os resultados obtidos, podemos perceber que ainda são poucas as que exercem tal função.

Segundo a pesquisa realizada, a grande maioria dos colaboradores definiu seus superiores como líderes e não chefes; um resultado positivo, uma vez que a definição de líder no questionário mostrava suas qualidades e, no caso do chefe, a definição era contrária (Figura 1).

**Figura 1.** Distribuição dos dados obtidos quanto às definições dos superiores.



Esses dados foram tabulados de forma geral, levando em consideração todas as empresas, de todos os portes. No quadro 1, podemos observar esses resultados de forma individual, de acordo com cada porte das empresas.

**Quadro 1.** Distribuição dos dados obtidos quanto às definições dos superiores.

Definição	Micro empresa	Peq. Empresa	Média empresa	Grande empresa
Líder	66%	67%	75%	17%
Chefe	34%	33%	25%	83%

Como podemos observar, nas grandes empresas a definição se diferencia das demais. Segundo os resultados, nesses casos as lideranças são mais autoritárias, não têm um relacionamento próximo com os colaboradores. Enquanto 17% definiram seus superiores como líderes nas maiores empresas, nas micro esse número é de 66%, uma diferença muito significativa. Deol (2002) afirma que a liderança não fazia parte do meio empresarial até o final dos anos 1970; porém, atualmente, é uma das questões mais importantes, seja para pequenas ou grandes empresas.

Com relação à comunicação estabelecida entre superior e subordinados, 49% dos colaboradores afirmaram ter uma comunicação totalmente aberta, ou seja, falam sobre qualquer assunto. Apenas 3% apontaram de forma ruim tal relação e os 48% restantes classificaram-na como uma boa comunicação. Segundo Matos (2006), o processo orgânico e saudável da comunicação tem como consequência resultados positivos para a empresa, como o fortalecimento da produtividade e da competitividade; portanto, é muito importante essa conscientização por parte dos gestores.

Dos 110 colaboradores, 82% classificaram a relação com seu superior como boa, 15% afirmaram ter uma relação suportável, 2% definiram a relação como ruim e 1% disse ter uma relação insuportável com seu chefe. Kouzes e Posner (2003)

destacam que o líder tem como papel fundamental criar um ambiente de trabalho agradável. Eles não podem ter um foco individual e sim coletivo; para tanto, o relacionamento com seus seguidores é de total importância, pois é isso que determina o êxito do trabalho em equipe.

A pesquisa também apontou que em 82% dos casos os colaboradores se sentem à vontade na hora de dar sugestões para seus superiores; 10% deles disseram ficar com medo e 8% revelaram não ter esse tipo de liberdade. Robbins e Finley (1997, p. 25) apontam que “O propósito de uma equipe é reunir pessoas e colaborar para obter, de forma conjunta, resultados de equipe sobre os quais há um consenso; ou seja, realizar coisas juntos”. Segundo os autores, o trabalho em grupo pode e deve ser utilizado pelas empresas, pois os resultados tendem a ser positivos; porém, para que isso ocorra é preciso que o líder dê liberdade de expressão a seus colaboradores, escutando e levando em consideração todas as vezes que alguém quiser opinar.

Os colaboradores também foram questionados quanto à motivação que seu superior exerce sobre eles na hora do desenvolvimento de seu trabalho. Sessenta e seis por cento (66%) dos casos responderam que sim, são motivados, 25% disseram que isso só ocorre às vezes e 9% apontaram não ter motivação alguma. A motivação é causada por necessidades nascidas dentro das pessoas, que as impulsionam a querer satisfazê-las, cada indivíduo já possui dentro de si uma certa motivação, cabe à organização e aos líderes não permitirem que isso se perca (BERGAMINI, 1997).

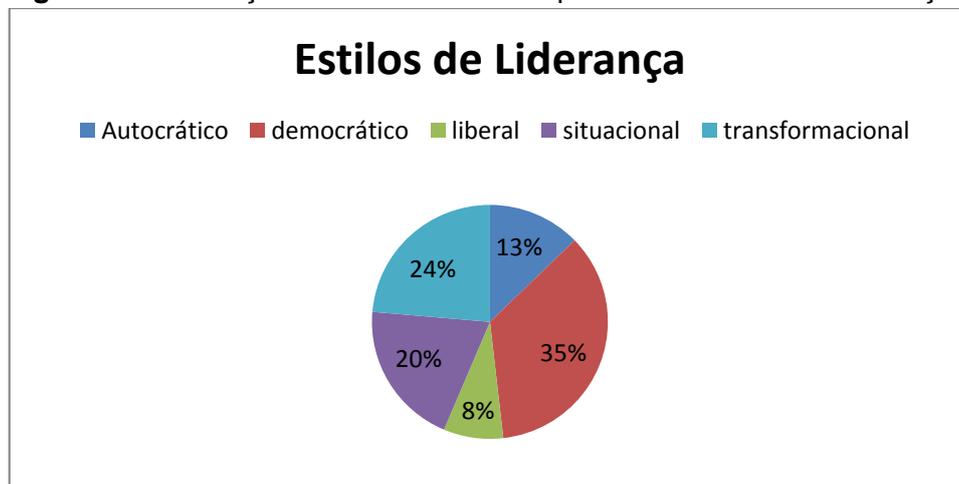
Com relação ao *feedback*, 34% dos colaboradores responderam que, ao realizar um bom trabalho, recebem algum elogio por parte do líder e que este ainda destaca aspectos que podem ser melhorados, 41% disseram ser elogiados de forma bem sucinta e 25% assinalaram que o líder finge que nada aconteceu, pois aquele só fez sua obrigação. Podemos observar que essa ferramenta de gestão tão importante ainda é pouco usada pelos encarregados. Knapik (2008) afirma que é preciso fazer um diagnóstico, destacando o que está certo e corrigindo o que está errado. As pessoas devem desenvolver a prática do *feedback*, aprendendo a dar e a receber críticas, pois é de suma importância para o desenvolvimento individual e em equipe.

A maneira de resolução de conflitos empregada pelos líderes também foi questionada: 57% responderam que os superiores analisam a situação, ouvem todas as partes envolvidas e tomam as providências cabíveis. Trinta e sete (37%) assinalaram que o superior tira suas próprias conclusões e 6% apontaram que os

conflitos são ignorados. De acordo com Chiavenato (2004b), o conflito entre as pessoas é inevitável, pois elas nunca possuem os mesmos objetivos, e os resultados dessas diferenças sempre acabam gerando algum tipo de desconforto. Ainda segundo o autor, o líder deve ser um orientador com habilidades relacionadas aos seres humanos, ou seja, é dele a responsabilidade de gerenciar esses conflitos, a fim de alcançar as melhores soluções.

Conforme a figura 2, podemos verificar que os colaboradores, em sua maioria, classificaram seu superior segundo o estilo de liderança democrático.

**Figura 2.** Distribuição dos dados obtidos quanto aos estilos de liderança.



**Quadro 2.** Distribuição dos dados obtidos quanto aos estilos de liderança, por porte de empresa.

Liderança	Micro empresa	Peq. empresa	Média empresa	Grande empresa
Autocrática	14%	22%	19%	31%
Democrática	56%	43%	31%	28%
Liberal	4%	2%	0%	0%
Situacional	11%	10%	25%	21%
Transformacional	15%	23%	25%	20%

Como podemos observar na figura 2, bem como no quadro 2, a liderança nas grandes empresas é um pouco mais rígida se comparada às outras; mas, de modo geral, o estilo democrático se faz presente na maior parte dos casos. Segundo Chiavenato (1999), existem estudos que indicam o estilo de liderança democrático como o melhor, pois, através dele, é obtida uma melhor qualidade no trabalho, maior comprometimento e clima organizacional mais agradável. O autor enfatiza que o estilo de liderança utilizado nas empresas deve levar em consideração o grupo em que o líder está inserido.

A figura 3 aponta as principais características encontradas nos líderes, segundo a visão de seus colaboradores. Os números de 1 a 60, no inferior do quadro, referem-se ao número de colaboradores que assinalaram tal característica. Desta forma, observa-se que as características mais destacadas foram aquelas em que os líderes têm confiança em si mesmo, têm uma boa comunicação e conhecem o trabalho dos funcionários. São características muito importantes para qualquer relacionamento entre superior e subordinado; porém, as características mais marcantes de um líder, segundo toda a bibliografia revisada, foram as menos assinaladas.

**Figura 3.** Distribuição dos dados obtidos quanto às características dos superiores.



Segundo Jordão (2015), as principais qualidades de um líder são: entusiasmo; amor próprio; segurança; criatividade, por sempre estar atrás de algo novo; ética, pois faz aquilo que é certo; persistência, não desistindo facilmente; humildade, por ter consciência de que ainda tem muito a aprender; flexibilidade, decidindo conforme a situação. O mesmo deve ainda saber se relacionar com as pessoas, ter respeito pelos funcionários e visão de futuro inspirando-os; além de saber falar, deve saber ouvir e ajudar no desenvolvimento de sua equipe.

A presente pesquisa também analisou qual a perspectiva dos funcionários com relação ao seu futuro na empresa. Cinquenta e seis (56%) dos colaboradores disseram que gostariam de continuar trabalhando com seu superior, 17% apontaram

se sentir indiferentes quanto a essa questão e 27% assinalaram que na primeira oportunidade trocariam de emprego. Para Chiavenato (2003, p. 19), “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas captura e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”; portanto, a retenção de funcionários se torna um fator muito importante a ser analisado pelas empresas.

## CONCLUSÃO

Em virtude dos dados obtidos, analisados à luz de relevante bibliografia, podemos concluir que o estilo de liderança empregado nas empresas é de suma importância para seu desenvolvimento e para a satisfação dos colaboradores, uma vez que a liderança tem como papel influenciar as pessoas a realizarem seu trabalho de modo espontâneo, criando um melhor clima no ambiente de trabalho.

Segundo os dados coletados, na maioria dos casos a liderança democrática é a mais utilizada; porém, há uma certa diferença, se comparado por porte de empresa, pois, nas de maior porte, a autocrática ainda está na frente e, conforme diminui para média, pequena e micro empresa, é possível observar uma liderança mais flexível, que agrada mais aos colaboradores. Também foi possível verificar que as mulheres conseguem ter um melhor relacionamento com seus subordinados; quando comparadas aos homens, foram mais elogiadas.

De modo geral, foram obtidos resultados mais positivos do que negativos. Foi possível observar que, na maioria dos casos, as pessoas se relacionam bem com seus líderes, seja ele homem ou mulher em micro empresa, ou nas de pequeno, médio ou grande porte. As gerências estão aos poucos se adequando àquilo que as organizações precisam, ainda pecam em alguns fatores, mas acertam e compensam em outros; o que é imprescindível é que todos se conscientizem de que a liderança não é só mais uma teoria, ela é real e fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **A motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2004b.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: Como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEOL, S. (2002). **Os líderes podem aprender**. Disponível em: <<http://golfinho.com.br/artigo/os-lideres-podem-aprender.htm>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

FACHADA, M. O. **Psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. Lisboa: Rumo, 2003.

FARIA, A.N. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1982.

FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Gente. 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior** . 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2007.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas**: São Paulo: EPU, 1976.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

\_\_\_\_\_. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORDÃO, S. (2015). **Liderando nas empresas num mundo em mudanças constantes**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/liderando-nas-empresas-nummundo-em-mudancas-constantas/88639/>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: IBPEX, 2008.

MATOS, G. G.de. **A cultura do diálogo**: uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PILETTI, C. **Didática geral**. 23. ed. São Paulo: Ática, 2001.

ROBBINS H.; FINLEY M. **Porque as equipes não funcionam**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

SEBRAE. (2010). **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.