



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

Danielle Santana de Souza

**ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA ATRAVÉS DA  
PERSPECTIVA DOS GESTORES: UM ESTUDO NA EMPRESA  
MASTERMAQ SOFTWARE**

Belo Horizonte, julho de 2013

Danielle Santana de Souza

**ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA ATRAVÉS DA PERSPECTIVA DOS  
GESTORES: UM ESTUDO NA EMPRESA MASTERMAQ SOFTWARE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao centro de pós-graduação em Gestão Estratégica de pessoas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Pessoas

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Deise Luiza da Silva Ferraz

Belo Horizonte, julho de 2013



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **DANIELLE SANTANA DE SOUZA**, REGISTRO Nº **2012697296**. No dia 25/09/2013, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA ATRAVÉS DA PERSPECTIVA DOS LÍDERES: UM ESTUDO NA EMPRESA MASTERMAQ SOFTWARE**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Professora Deise Luiza da Silva Ferraz, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 25/09/2013.

Profa. Deise Luiza da Silva Ferraz \_\_\_\_\_  
(Orientadora)

Profa. Kely César Martins de Paiva \_\_\_\_\_



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC da aluna **DANIELLE SANTANA DE SOUZA**, número de matrícula **2012697296**.

Modificações solicitadas:

*Conforme sugestões registradas nas versões entregues.*

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de, no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

  
Profa. Deise Luiza da Silva Ferraz  
(Orientador)

  
Assinatura Aluna: **DANIELLE SANTANA DE SOUZA**

Atesto que as alterações exigidas  Foram Cumpridas  
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 02 de dezembro de 2013.

Professor Orientador

  
Assinatura

## RESUMO

A liderança é um assunto que vem sendo muito discutido no século. É um conceito que possui várias definições e interpretações. O líder é a pessoa que exerce influência e gerencia conflitos nas organizações, é ele quem deve proporcionar uma diretriz aos liderados, equilíbrio entre procedimentos e metas, promovendo o crescimento e desenvolvimento individual dos liderados, assim como o da organização. É exigido do líder a promoção da interatividade da equipe de forma que haja interesse dos liderados para alcançar os resultados e metas estabelecidas pela empresa, assim como também é exigido um poder de comunicação e persuasão. O presente estudo teve por objetivo identificar, em uma empresa de software, o estilo de predomínio de liderança na perspectiva dos próprios líderes. Para tal, foi realizada uma pesquisa na empresa Mastermaq Softwares, localizada na cidade de Belo Horizonte/MG. O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi de natureza quantitativa, tendo como técnica de coleta de dados, o questionário fechado com escala de Likert de cinco pontos baseado no modelo de Isidro-Filho (2006), adaptado por Araújo, Silva e Sousa (2011). A amostra foi constituída por 20 funcionários voluntários de ambos os sexos restringindo-se aos que tinham cargo de supervisor, coordenador ou gerente. Os dados encontrados após analisar cada fator utilizado na pesquisa mostram que o fator predominante na organização é o relacionamento. Os três fatores analisados tiveram a média aproximada, o qual nos dá a entender que os líderes acreditam que estão se relacionando com as tarefas a serem executadas, apoiando-se nos relacionamentos em equipe e liderando as situações do dia a dia que surgem na organização.

## ABSTRACT

Leadership is a subject that has been much discussed in the century. It is a concept that has many definitions and interpretations. The leader is the person who has influence and manage conflicts in organizations, it is he who should provide a guideline to the led, balancing procedures and goals, promoting the growth and development of individual team members, as well as the organization. It required the

leader to promote interactivity team so that there is interest from followers to achieve the results and goals set by the company, as well as required a power of communication and persuasion. This study aimed to identify, in a software company, the predominant style of leadership from the perspective of their own leaders. To this end, a survey was conducted in the company Mastermaq Software, located in the city of Belo Horizonte / MG. The research method used in this study was quantitative in nature, with the technique of data collection, the closed questionnaire with Likert scale of five points based on model - Isidro Filho (2006 ), adapted by Araújo Silva and Sousa (2011). The sample consisted of 20 volunteer employees of both sexes restricted to those who had charge of supervisor, coordinator or manager. The findings after analyzing each factor used in the research show that the predominant factor in the organization's relationship. The three factors analyzed had a rough average, which gives us to understand that the leaders believe they are relating to the tasks to be performed, relying on relationships and leading the team in day to day situations that arise in the organization.

**PALAVRAS CHAVE:** Liderança - Estilo de liderança - Líder - Organização - Liderados

**KEYWORDS:** Leadership - Leadership Style - Leader - Organization - Led

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes do contexto da liderança .....	16
Figura 2 - Top 10.....	21

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Liderança situacional.....	16
Quadro 2- Demonstra confiança aos liderados?.....	27
Quadro 3 - É compreensivo com falhas e erros dos liderados?.....	28
Quadro 4 - Encontra tempo para ouvir os membros do grupo? .....	29
Quadro 5 - Interessa-se pelos sentimentos dos liderados?.....	30
Quadro 6 - Mostra-se acessível aos liderados?.....	31
Quadro 7 - Demonstra respeito pelas ideias dos liderados? .....	32
Quadro 8 - É atencioso no relacionamento com os liderados? .....	33
Quadro 9 - Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho?.....	34
Quadro 10 - Estimula os liderados a darem opiniões sobre o trabalho? .....	35
Quadro 11 - Valores do fator Relacionamento.....	36
Quadro 12 - Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)?.....	38
Quadro 13 - Valoriza o respeito à autoridade?.....	39
Quadro 14 - É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos?.....	40
Quadro 15 - Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas? .....	41
Quadro 16 - Põe o trabalho em primeiro lugar?.....	42
Quadro 17 - Indica aos membros do grupo as tarefa específicas de cada um?.....	43
Quadro 18 - Permite que o liderado decida a melhor maneira de realizar a tarefa? .....	44
Quadro 19 - Considera na avaliação apenas o atingimento dos resultados, não considerando o contexto em que a tarefa foi realizada?.....	45
Quadro 20 - Valores do fator Tarefa.....	45

Quadro 21 - Dá liberdade de trabalho ao liderado dependendo da sua competência para realizar a tarefa? .....	47
Quadro 22 - Dá liberdade de trabalho ao liderado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa? .....	48
Quadro 23 - Dá liberdade de trabalho aos liderados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada? .....	49
Quadro 24 - Dá liberdade de trabalho aos liderados que se mostram motivados para executar a tarefa? .....	50
Quadro 25 - Valores do fator situação .....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos respondentes .....	24
Gráfico 2 - Idade dos respondentes .....	25
Gráfico 3 - Tempo de atuação na empresa .....	25
Gráfico 4 - Demonstra confiança aos liderados? .....	26
Gráfico 5 - É compreensivo com falhas e erros dos liderados? .....	27
Gráfico 6 - Encontra tempo para ouvir os membros do grupo? .....	28
Gráfico 7 - Interessa-se pelos sentimentos dos liderados? .....	29
Gráfico 8 - Mostra-se acessível aos liderados? .....	31
Gráfico 9 - Demonstra respeito pelas ideias dos liderados? .....	32
Gráfico 10 - É atencioso no relacionamento com os liderados? .....	33
Gráfico 11 - Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho? .....	34
Gráfico 12 - Estimula os liderados a darem opiniões sobre o trabalho? .....	35
Gráfico 13 - Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)? .....	37
Gráfico 14 - Valoriza o respeito à autoridade? .....	38
Gráfico 15 - É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos? .....	39



Gráfico 16 - Pedes que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas?.....	40
Gráfico 17 - Põe o trabalho em primeiro lugar? .....	41
Gráfico 18 - Indica aos membros do grupo as tarefa específicas de cada um? .....	42
Gráfico 19 - Permite que o liderado decida a melhor maneira de realizar a tarefa?.....	43
Gráfico 20 - Considera na avaliação apenas o atingimento dos resultados, não considerando o contexto em que a tarefa foi realizada? .....	44
Gráfico 21 - Dá liberdade de trabalho ao liderado dependendo da sua competência para realizar a tarefa? .....	47
Gráfico 22 - Dá liberdade de trabalho ao liderado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa? .....	48
Gráfico 23 - Dá liberdade de trabalho aos liderados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada?.....	49
Gráfico 24 - Dá liberdade de trabalho aos liderados que se mostram motivados para executar a tarefa? .....	50
Gráfico 25 - Estilo de Liderança predominante .....	51

## SUMÁRIO

SUMÁRIO .....	7
1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 OBJETIVO DO ESTUDO .....	11
2.1 Liderança Situacional.....	14
2.3 Liderança transaccional x Liderança transformacional.....	17
2.4 A liderança carismática .....	18
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	20
3.1 Dados Gerais.....	20
3.2 Histórico.....	20
3.3 Estrutura física e infraestrutura .....	21
4 METODOLOGIA .....	23
4.1 Características dos respondentes.....	24
5 RESULTADOS ENCONTRADOS .....	26

5.1 Fator Relacionamento.....	26
5.2 Fator Tarefa.....	37
5.3 Fator situacional.....	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	52
7 ANEXO .....	53
Referências bibliográficas.....	55

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Gomes (2001), desde o início das atividades grupais elaboradas pelo ser humano, sempre existiu a necessidade de se construir métodos de trabalho para os objetivos propostos. Com a transformação constante sofrida pelo mercado de trabalho, onde pode se notar um quadro de competição cada vez maior, foi necessário o desenvolvimento de novas ferramentas de liderança de pessoas a fim de que os objetivos empresariais fossem atingidos.

Liderança é um tema de extrema abrangência, raramente dissecado em sua totalidade, apesar do grande número de publicações sobre o assunto. Está claro que é rara a existência de organizações sem pessoas que detenham poder e algum tipo de autoridade formal, mas isso não significa que todos aqueles que detêm poder sejam necessariamente líderes, embora a recíproca seja verdadeira. Líderes verdadeiros têm autoridade e poder, a eles são concedidos de forma especial.

Hodiernamente, as qualidades de liderança são reconhecidas universalmente como um elemento-chave em administração. Um bom administrador deve ser, por definição, um líder. Basicamente, o líder deveria, além de servir de exemplo, possuir e, talvez, até mesmo personificar as qualidades esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho.

O estudo das teorias sobre liderança tem por finalidade elucidar a natureza singular da figura do líder através de várias abordagens teóricas da liderança. Os papéis dos líderes combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais.

Gerir pessoas, para Dutra (2004), sem dúvidas é o maior desafio para os administradores.

Não é tão simples conceituar de forma completa e numa só frase a liderança. Para Selznick (1957), o "líder é aquele que transforma uma organização comum numa verdadeira instituição". É quem conseguirá fazer dela um grupo social consciente dos seus objetivos e valores, capaz de afirmar-se perante os seus seguidores e resistir quando sua identidade for ameaçada.

Segundo Simonsen (1999, p. 47-75)

Os membros de um grupo geralmente aceitam que suas atividades sejam dirigidas por alguém, porque em assim o fazendo, tomam-se mais eficazes do que se cada um deles caminhasse em direções diferentes. Ao perseguir atividades que não podem ser levadas a efeito com sucesso por uma única pessoa, aceita-se esse direcionamento como a maneira mais eficaz de atingir-se a satisfação de uma necessidade. devido ao fato de o líder ser importante para a satisfação das necessidades dos seus seguidores, um grande número deles cai no erro de se considerar mais importante do que seus próprios seguidores. Outros, ainda, acreditam que devem ser melhores e mais importantes que os demais, porque são mais bem pagos do que aqueles que os seguem. O ganho, todavia, é uma medida de responsabilidade e talvez de dificuldade: ele não é, com certeza, uma medida de importância.

A liderança é uma atividade que está diretamente ligada às pessoas. E, que para o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos propostos é relevante que o gestor seja também um líder, mas para que isso se efetive é fundamental que haja uma relação muito grande entre os envolvidos. Porém, para adquirir essa confiança, o gestor que deseja-se líder deve se entregar ao desenvolvimento pessoal, de forma que busque continuamente a atualização e qualificação, pois quando for exigida alguma de suas habilidades, ele deve estar preparado para demonstrar a sua competência (BERGAMINI, 2002). Estar preparado significa também saber o que dele é esperado e o que ele próprio entende ser seu papel como líder. Nesse sentido, uma indagação que nos é imposta ao discutirmos o tema liderança pode ser assim expressa: para os gestores, quais são os fatores predominantes que definem o líder?

Dentre várias abordagens para o tema liderança, temos uma que nos permite identificar o estilo do líder através das suas características. E, para responder aquela questão, a proposta deste estudo foi de identificar os fatores predominante no estilo de liderança na perspectiva dos gestores colaboradores de diversos setores de uma empresa de software. Com isso, o presente estudo justifica-se pela necessidade de investigar os fatores que os gestores compreendem como sendo constituintes de um líder.

O trabalho é composto pelas teorias de liderança e seus conceitos e é seguido pela pesquisa de campo onde foi identificado se a liderança na organização

estudada é orientada para o fator relacionamento, para tarefas ou situação, pois esses são os elementos indicados como fundamentais pela teoria sobre liderança adotada nesse trabalho.

A pesquisa tem como objetivo identificar a concepção dos gestores sobre o fator predominante de liderança. A pesquisa irá identificar para qual fator a liderança na empresa está orientada através da própria percepção dos líderes a respeito da sua atuação enquanto líder. Como objetivos específicos iremos verificar se a liderança na organização é orientada para o relacionamento, para tarefas ou para as situações do dia a dia na organização. Para isso estabelecemos os seguintes objetivos específicos:

## **1.1 OBJETIVO DO ESTUDO**

O objetivo deste trabalho é:

- 1) Identificar a concepção dos gestores sobre seu estilo de liderança no que diz respeito ao Fator Relacionamento;
- 2) Identificar a concepção dos gestores sobre seu estilo de liderança no que diz respeito ao Fator Tarefa;
- 3) Identificar a concepção dos gestores sobre seu estilo de liderança no que diz respeito ao Fator Situacional.

Para atender esses objetivos, é relevante destacar algumas discussões teóricas sobre o tema, o próximo item apresenta tais discussões. No capítulo 2, o método de coleta de dados é descrito, no capítulo 3 temos a empresa pesquisa. A análise dos dados é realizada no item 3 deste texto que na seqüência apresenta as considerações finais.

## 2 LIDERANÇA

A liderança é a capacidade de influenciar indivíduos. Com isso, entende-se que as palavras liderança e influência são palavras bem similares, todavia, não cabe aqui relacionar a influência simplesmente, mas sim, relacionar o significado diretamente ligado a uma espécie de conscientização das pessoas. “Liderança é uma atitude capaz de obter das pessoas o que elas têm de melhor, em prol de um objetivo único, normalmente, o desígnio do grupo ao qual fazem parte”. (CORRÊA, 2001, p. 56).

Corrêa (2001) afirma que a liderança não é algo específico de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior aos demais. Já o que chamamos de poder é algo reconhecido na posição hierárquica de cima para baixo e, sobretudo, em função de um objetivo individual daquele que o exerce e não do que pretende ser alcançado pelo grupo, como se percebe na liderança.

O autor completa dizendo que o significado de liderança e o de poder andam em vias iguais, onde os mesmos vão lidar com a complexa subjetividade humana. Com isso, um líder não é alguém que retém um poder necessariamente formalizado. “Sobretudo, nem sempre é aquele indivíduo que alcança seu objetivo por meio de uma relação de poder, mas é, acima de tudo, aquele que detém a liderança do grupo”. (CORRÊA, 2001, p. 2).

Já Bergamini (1994), por sua vez, considera a liderança, como sendo um estilo pessoal, mas, atravessada não apenas pela habilidade de lidar com pessoas, mas inclui-se também pelas situações e contextos onde estas acontecem. Portanto, um líder não precisa necessariamente excluir a postura de chefe.

Na visão de Sucesso (2010, p. 44)

Alguém que age com liderança em meio aos seus subordinados possui sensibilidade e percepção mais aguçadas do que os demais, deve ser aquele capaz de contextualizar as situações onde precisa atuar, favorecendo assim a visão do todo, de forma a possibilitar o exercício da empatia, se colocar no lugar do outro. Com isso, o líder é o indivíduo que, quando exerce sua função de lidar com pessoas, em meio às características

já citadas, sabe das necessidades de cada indivíduo da sua equipe, bem como o que os distingue.

Sucesso (2010) diz que ao analisar as funções de um líder, entende-se que ele é aquela pessoa que deve servir como espelho para as demais com sua forma de agir e seus valores fomentam nas pessoas o que elas têm de melhor e desta forma, exercendo uma influência positiva para com os demais, além de agregar valor pessoal. Enquanto exercício de sua função social possibilita o alcance enfim, do objetivo do grupo, qual seja, produtividade válida e resultado eficaz.

Ainda de acordo com Sucesso (2010), a liderança é a influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos estipulados entre o líder e seus liderados. O autor afirma que o líder é alguém diferente dos demais, onde o mesmo possui um dom que possibilita atrair as pessoas pelo carisma, confiança e lealdade, entretanto, é também o desenvolvimento e aprendizagem permanente de tais habilidades. Com isso, a liderança pode ser um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para estabelecimento e alcance de metas. Portanto, entende-se que não há líderes sem seus seguidores.

Conforme as palavras de Carnegie (1996), algumas das características fundamentais em um líder é a forte busca de responsabilidade e perfeição em suas tarefas, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, entre outras.

Nos ensinamentos de Carnegie (1996), o trabalho desenvolvido por um líder engloba mais do que uma simples determinação, pois antes de tudo, ele é também um indivíduo com visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O líder é, antes de tudo, uma pessoa de visão, pois se compromete em projetar o futuro e a realizá-lo onde seu comprometimento automaticamente gera responsabilidade, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas.

De acordo com Covey (2010), o líder tem que gerenciar a si próprio, conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos. A liderança começa,

não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regras muito exigentes para si próprio.

Covey (2010) completa dizendo que faz-se necessário que o líder observe e analise o comportamento de seus liderados, onde através disso ele encontrará os pontos fortes e os fracos, e com isso encontrará melhorias contínuas e significativas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental.

Para Werneck (2003), fatores que podem influenciar um grupo necessitam ser administrados por seus líderes, onde as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução deverão certamente influenciar no comportamento do líder.

Segundo Gomes (2001), existem diversos tipos de liderança, onde os bons líderes possuem características diversas, como por exemplo: carisma, comprometimento, comunicação, etc. Werneck (2003) ainda diz que os estilos de liderança que mais se destacam são os da direção, do treinamento, do apoio e delegação. Contudo, entende-se que cada estilo tem seu respectivo valor em sua área de atuação, como por exemplo, numa atividade militar, em que as pessoas precisam de uma liderança mais firme. Abaixo as teorias sobre liderança na visão de alguns autores.

## **2.1 Liderança Situacional**

Dentre várias pesquisas existentes hoje sobre liderança, um dos conceitos que mais se destaca é o da liderança situacional. Um dos modelos mais adotados pelas organizações que possuem alto desempenho das equipes de trabalho utilizando métodos diferentes para pessoas diferentes.

A liderança situacional, na prática, aplica estilos de liderança específicos de acordo com o nível de desenvolvimento ou maturidade dos funcionários. Abaixo os estilos:

### **1) Direção -**

O líder orienta o liderado fornecendo as instruções e o monitora rigorosamente o cumprimento destas.



Aplicação: Direcionada á pessoas que não possuem as competências necessárias para a função, mas possuem comprometimento, boa vontade e entusiasmo com as atividades. Para desenvolverem, estas pessoas necessitam de direção e supervisão.

## 2) Treinamento -

No treinamento o liderado continua sendo direcionado e supervisionado pelo líder no cumprimento das tarefas. A ele é solicitado sugestões, passadas as decisões e incentivado ao desenvolvimento.

Aplicação: Tem como foco as pessoas que possuem tendência a perder o entusiasmo e o comprometimento com a atividade, mas que possuem as competências exigidas para o cargo. Por serem pessoas inexperientes, elas necessitam de orientação, direção e supervisão. Outro ponto muito importante é a construção da auto-estima das pessoas através de elogios.

## 3) Apoio -

O liderado será apoiado pelo líder no cumprimento das tarefas a ele direcionadas, sendo que com ele também será compartilhada a tomada de decisões.

Aplicação: Visa pessoas que carecem de motivação ou confiança, mas que possuem as competências desejadas. Estas pessoas necessitam aumentar e fortalecer a motivação e a confiança. São pessoas que não precisam necessariamente de muita direção por já possuírem tais habilidades.

## 4) Delegação -

As responsabilidades referentes a solução de problemas e processos decisórios são transferidas pelo líder aos liderados, sendo neste modelo, o líder um controlador.

Aplicação: Aplicado a pessoas que possuem comprometimento para trabalharem sozinhas, praticamente sem serem supervisionadas ou apoiadas. Estas pessoas demonstram comprometimento, competência e habilidade para assumirem tal responsabilidade.

LIDERANÇA SITUACIONAL	
NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO / MATURIDADE	ESTILOS DE LIDERANÇA
Baixa competência. Não sabe fazer. Alto entusiasmo e comprometimento.	DIREÇÃO = Determinar "o que", "como", "quanto", "onde" e "porque". Estruturar, controlar e supervisionar.
Relativamente capaz. Alguma competência. Comprometimento e entusiasmo baixo.	TREINAMENTO = Desenvolver. Persuadir. Aplicar supervisão com treinamento: ouvir, dar exemplos, argumentar.
É capaz e disposto, mas inseguro na tomada de decisões.	APOIO = Compartilhar. Ouvir. Encorajar. Facilitar. Valorizar.
Totalmente capaz. Engajado e comprometido.	DELEGAR = Transferir responsabilidade pela tomada de decisões.

Quadro 1 - Liderança situacional

## 2.2 Teoria dos estilos de liderança

Partindo do pressuposto de que existem vários estilos de liderança válidos para quaisquer situações, podemos afirmar que a instabilidade é premissa do mundo atual, e que cada líder deve buscar ao máximo interagir de forma satisfatória em todas as situações. Neste sentido, em se tratando de liderança devem ser levados em consideração: as características pessoais do líder, características pessoais dos liderados, características da tarefa e a situação/o contexto organizacional (MAXIMIANO, 2008). Conforme ilustrado abaixo

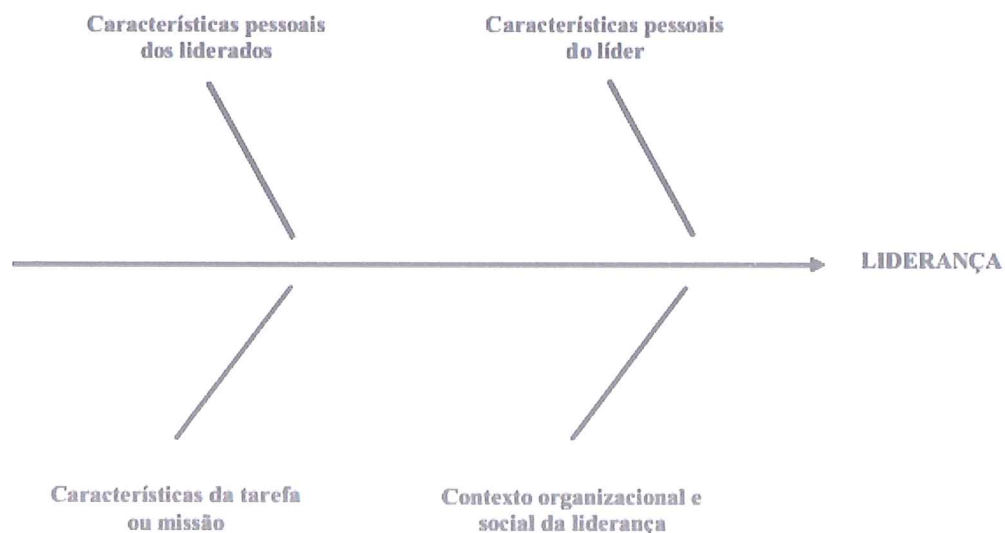


Figura 1 - Componentes do contexto da liderança

Fonte: Adaptado de Maximiano (2008)

Em muitas situações os líderes só ocupam determinada posição devido algum contratempo, devido a esse fato existem pessoas que se saem melhor na função de líder em determinada empresa, do que em outra. Somando-se com experiências já vividas, decorrentes de acertos e erros, sucessos e fracassos, os líderes eficazes inspiram lealdade, boa vontade, porque ele mesmo devido o contexto inserido também se sente capaz de tomar atitudes ousadas e corajosas (ULRICH; SMALLWOOD; SWEETMAN, 2009). Ocorre que líderes também adaptam-se as situações, organizações e colaboradores, onde tentam, no dia a dia, moldar-se com flexibilidade e discernimento, para manter e fazer com que a empresa seja auto-sustentável.

### **2.3 Liderança transacional x Liderança transformacional**

De acordo com Werneck (2003), a liderança transacional corresponde à liderança em que o líder conduz ou motiva os seus liderados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando a sua função e os requisitos das tarefas, como são exemplo a maior parte das teorias apresentadas no ponto anterior. Este tipo de liderança envolve uma troca no relacionamento entre líderes e seguidores, para que os seguidores recebam recompensas monetárias ou prestígio por realizarem os desejos do líder.

Werneck (2003) diz que um líder, através da sua visão pessoal e da sua energia, deve inspirar os seus seguidores e para se ter impacto significativo na sua organização. Essa liderança pode ser chamada de transformacional ou de mudança e, algumas vezes, de “gestão de risco”. Com isso, os líderes transformacionais inspiram e dão energia e estímulo intelectual aos seus empregados. Os líderes transformacionais motivam os seus liderados de modo a alcançarem um desempenho para além das expectativas. Entretanto, através da transformação das atitudes, crenças e valores dos mesmos, situação contrária a um simples ganhar de confiança.

Para Wright (2000), um líder transacional apresenta três características principais: a recompensa contingencial, recompensas pelo desempenho e

reconhecimento pelo trabalho realizado; a gestão pela expectativa; e laissez-faire, delegando responsabilidade e evitando a tomada de decisões.

De acordo com Tavares (2000), as características de um líder transformacional são: o carisma, visão e sentido de missão, inspiração, comunicação de altas expectativas, estímulo intelectual, promoção da inteligência e a racionalidade e a consideração individual, dando atenção personalizada. Um ponto de distinção entre a liderança transacional e transformacional reside no fato dos líderes transformacionais estarem descritos como auto-definidores, enquanto líderes transacionais preocupam-se mais com as regras e com a sua aplicação, sendo conduzidos pelas contingências externas.

De acordo com CARPILOVSKY (2005, p. 12), “os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideais e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores”.

## **2.4 A liderança carismática**

Segundo Werneck (2003), esta teoria surge para explicar o fato dos seguidores caracterizarem os seus líderes como heróis e extraordinários quando analisam os seus comportamentos. Os estudos sobre os líderes carismáticos estão na maioria das vezes direcionados para a identificação dos comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos.

Para Werneck (2003), as características principais que parecem diferenciar os líderes carismáticos dos não carismáticos são as seguintes: Autoconfiança; visão; habilidade para articular a visão; fortes convicções acerca da visão; agentes de mudança; sensibilidade ao ambiente que os rodeia.

Existe um padrão de comportamentos associados ao líder carismático, onde de acordo com Gomes (2001), os líderes têm uma forte necessidade de poder, elevada autoconfiança e fortes convicções nas suas crenças e idéias, comportando-se de forma a impressionar os seus seguidores e a mostrar que são competentes.

Para Gomes (2001), os líderes articulam objetivos ideológicos relacionados com a missão do grupo para enraizar profundamente os valores, idéias e inspirações partilhadas entre os seus seguidores. Dão o exemplo com o seu próprio

comportamento para que os seguidores os possam imitar, transmitindo altas expectativas acerca do desempenho dos seguidores enquanto que simultaneamente exprimem confiança nos mesmos, comportando-se de forma a despertar a motivação relevante à missão do grupo.

## **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **3.1 Dados Gerais**

A Mastermaq Softwares é uma empresa mineira atuante no ramo de tecnologia, fornecedora de soluções administrativas e contábeis. A Mastermaq está presente em todo território nacional, fornecendo softwares para soluções contábeis e administrativas para empresas em diversos seguimentos.

Com sede na Rua Timbiras, nº 1532, 15º andar, no bairro de Lourdes em Belo Horizonte, a Mastermaq completou em 2013 seu vigésimo primeiro aniversário. Há duas décadas no mercado, a Mastermaq se tornou especialista em soluções para departamento de pessoal, obrigações fiscais, contabilidade, gestão e operação empresarial.

A Mastermaq tem como missão apoiar as micros e pequenas empresas viabilizando seu acesso aos recursos necessários ao seu desenvolvimento.

Como visão, a empresa apresenta: aumentar a base de clientes e o faturamento de forma contínua e ilimitada, tornando-os a principal referência de apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

Como valores: comprometimento, entusiasmo e energia positiva, proximidade entre as pessoas, transparência, sinceridade e honestidade; humildade; profissionalismo; desenvolvimento e superação, agilidade e dinamismo, flexibilidade.

### **3.2 Histórico**

Em 1992 a empresa teve início de suas atividades comercializando sistemas em DOS, sistemas estes que ainda atendem vários escritórios de contabilidade e empresas espalhados por todo Brasil. Já em 1997 a empresa já se destacava no mercado nacional e já era detentora de uma boa fatia deste mercado.

Com o avanço tecnológico, em 2007 a empresa lançou o sistema NG, Next Generation, totalmente feito em Windows melhorando assim a performance, segurança e gerenciamento dos dados em que os sistemas foram abastecidos. Hoje a Mastermaq é a empresa líder em fornecimento de softwares no seguimento contábil e se mantém como a oitava maior empresa de softwares Brasil.

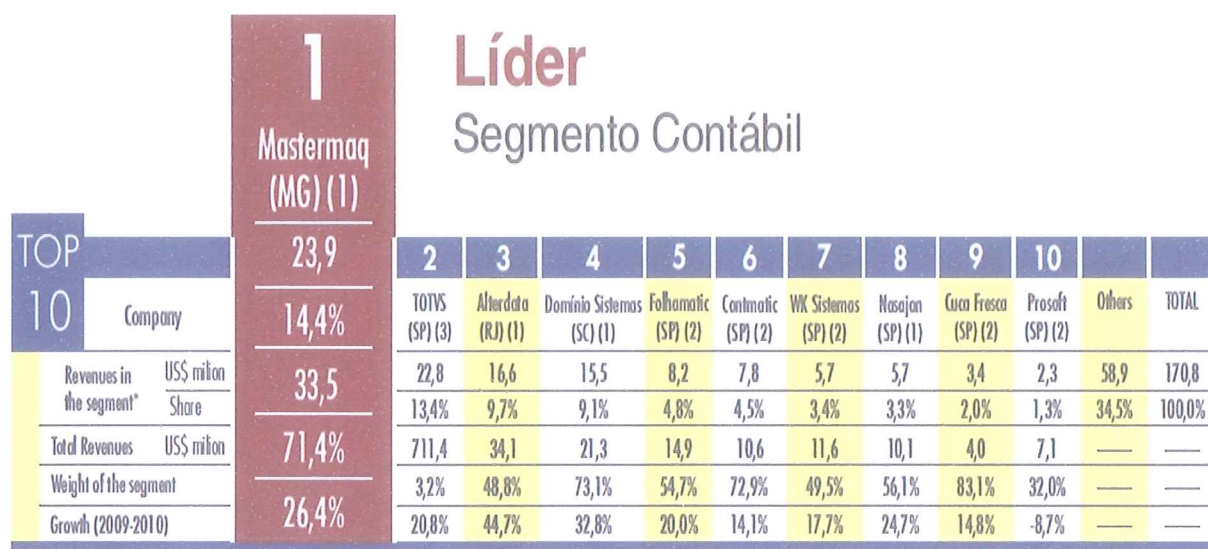


Figura 2 - Top 10

Fonte: Mastermaq Softwares

### 3.3 Estrutura física e infraestrutura

A Mastermaq possui ampla atuação nacional, com uma rede com mais de 60 centros de atendimento técnico espalhados de norte a sul do país. São 800 profissionais envolvidos no acompanhamento de 20.000 contratos ativos em 2.000 cidades. Como os softwares processam folhas de pagamento, livros fiscais e contabilidade de centenas de milhares de empresas, estão expostos a um grande volume de diferentes situações legais, o que exige que os mesmos estejam sempre atualizados atendendo as diversidades das legislações em cada estado do país.

A infraestrutura, experiência e os constantes investimentos em tecnologia de ponta, posicionam a Mastermaq entre as líderes nos diversos segmentos em que atua. Este reconhecimento é garantido por importantes órgãos de pesquisa de mercado.

A Mastermaq possui parcerias com diversos setores contábeis do país, entre eles o CRC, Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais e do Espírito Santo, o que traz clientes conceituados nas diversas partes do Brasil. A empresa também é patrocinadora de grandes eventos como a feira do empreendedor.



## 4 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada na empresa Mastermaq Softwares, localizada no município de Belo Horizonte/MG. O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi de natureza quantitativa, tendo como técnica de coleta de dados o questionário fechado baseado no modelo de Isidro-Filho (2006) e adaptado por Araújo, Silva e Sousa (2011). O método quantitativo é caracterizado pela utilização de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos.

Segundo afirmação do Richardson (1999, p.70) referente a abordagem quantitativa:

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

O questionário possui escala do tipo Likert de cinco pontos onde os entrevistados especificaram seu nível de concordância com as alternativas, sendo elas: 1- Nunca age assim; 2- Raramente age assim; 3- Ocasionalmente age assim; 4- Frequentemente age assim; 5- Sempre age assim.

De acordo com Cañadas (1998) "A escala de likert é de um conjunto de itens apresentados como declarações para medir a reação do sujeito em três, cinco ou sete categorias para as quais os sujeitos são solicitados a indicar o seu grau de concordância ou discordância".

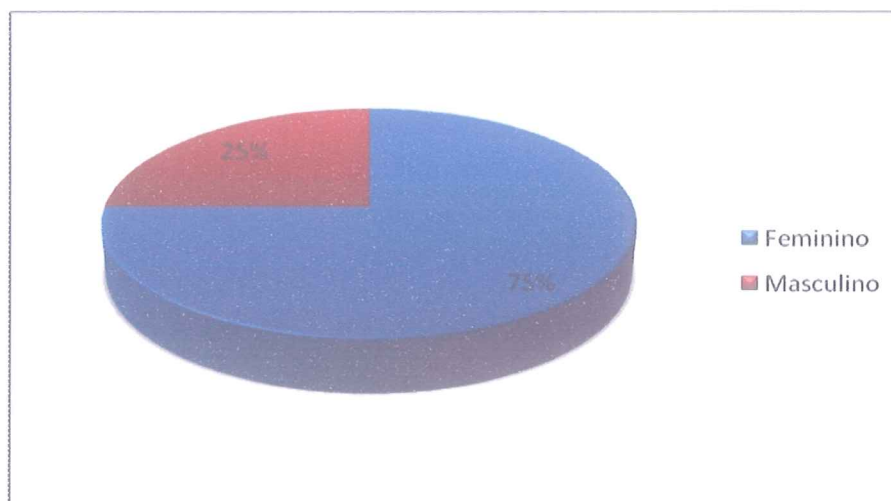
O questionário continha 21 assertivas que buscavam identificar o estilo de liderança dos gestores com o intuito de observar se o mesmo é orientado para o relacionamento, para tarefas ou para situações do cotidiano organizacional da empresa.

O estudo foi realizado a uma amostra de 20 funcionários de diversas áreas da empresa com função de supervisão, sendo que a empresa possui cerca de 30

peças que ocupam este cargo. Os dados foram coletados no ambiente de trabalho entre os dias 24 de junho e 01 de julho de 2013. O questionário foi anônimo, podendo as pessoas terem mais liberdade para respondê-lo e ele foi enviado através de um link encaminhado por e-mail aos respondentes. Abaixo, seguem alguns dados descritivos dos respondentes.

#### 4.1 Características dos respondentes

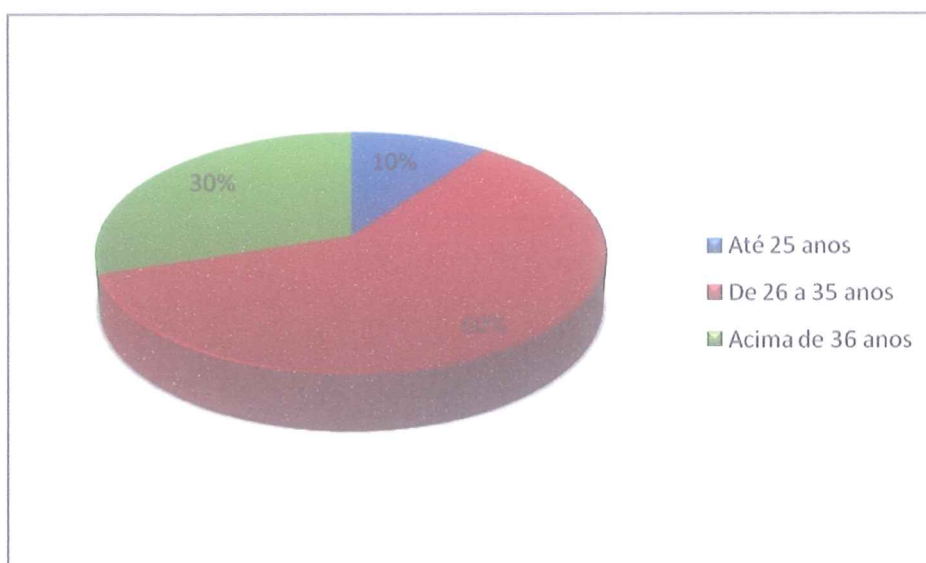
Dos 20 respondentes, 75% eram do gênero feminino e 25% masculino, sendo 15 mulheres e 5 homens.



**Gráfico 1 - Gênero dos respondentes**

**Fonte: Pesquisa 2013**

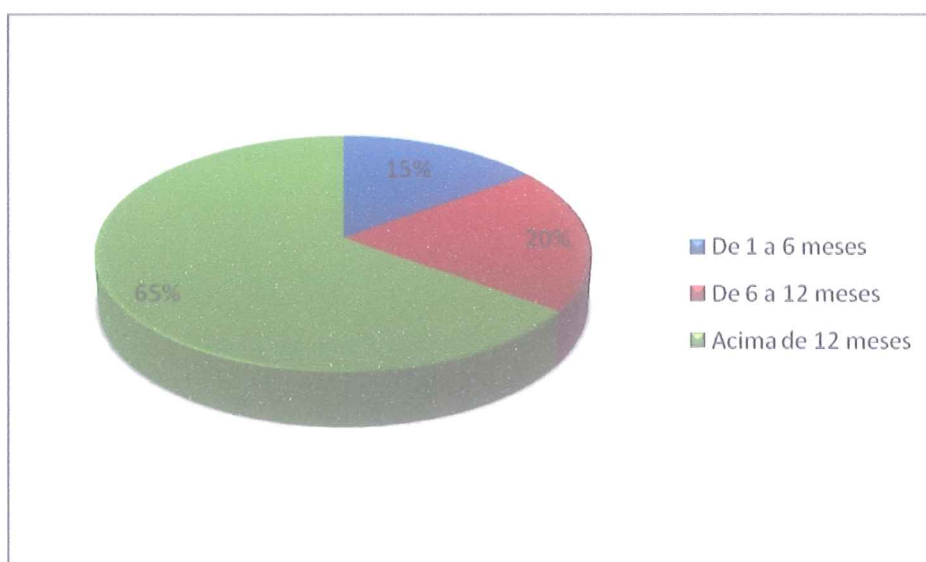
A maior parte dos entrevistados tem de 26 a 35 anos representando 60% destes. Dos demais, 30% possui mais de 36 anos e 10% possui até 25 anos.



**Gráfico 2 - Idade dos respondentes**

Fonte: Pesquisa 2013

Em relação ao tempo de atuação na empresa, temos 15% com 1 a 6 meses de atuação na empresa, 20% possuem de 6 a 12 meses e 65% atuam há mais de 12 meses na empresa. De acordo com este resultado vemos que a maioria das pessoas que ocupam o cargo de liderança estão há mais de um ano na empresa, apenas 3 pessoas, representadas pelos 15% possuem menos tempo de trabalho na organização.



**Gráfico 3 - Tempo de atuação na empresa**

Fonte: Pesquisa 2013

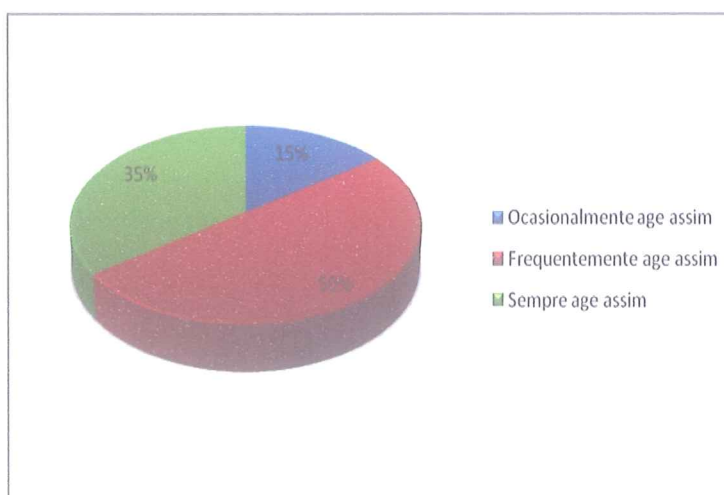
## 5 RESULTADOS ENCONTRADOS

O objetivo do questionário é apontar o estilo de liderança predominante na organização através da perspectiva dos líderes, analisando se os líderes são orientados para o fator relacionamento, tarefa ou situacional.

### 5.1 Fator Relacionamento

No fator **relacionamento**, onde as questões abordadas são referentes às relações entre o líder e seus liderados, tivemos 9 questões para identificar o estilo do líder nos quesitos relacionados a sentimentos, acessibilidade, respeito, compreensão, estímulo, confiança e interesse. Abaixo a análise de cada assertiva deste fator:

A questão abaixo fala sobre a confiança do líder aos liderados. Na resposta que foi escolhida pela metade dos respondentes, "Frequentemente age assim", tivemos 6 respondentes com tempo de atuação na empresa acima de 12 meses, 3 pessoas com 6 a 12 meses de empresa e apenas 1 respondente com menos tempo de atuação, de 1 a 6 meses de empresa. Destes 7 são mulheres e 3 são homens. A maioria dos respondentes do sexo masculino optou por esta alternativa, onde frequentemente demonstram confiança em seus liderados.



**Gráfico 4 - Demonstra confiança aos liderados?**  
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Nesta assertiva a resposta máxima escolhida pelos participantes da pesquisa foi a opção 5 "Sempre age assim" com 7 respondentes e a mínima foi a 3 "Ocasionalmente age assim" com 3 respondentes.

<b>Média</b>	<b>4,20</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,70</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>4</b>

#### Quadro 2- Demonstra confiança aos liderados?

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Frequentemente os líderes, em sua maioria, consideram que são compreensivos com os erros dos liderados. Observando pelo gênero e levando em consideração que a maioria dos respondentes são mulheres, tivemos 9 destas optantes por esta resposta e apenas 2 dos 5 homens respondentes se dizem ser compreensivos com falhas e erros frequentemente. Apenas um respondente com mais de 12 meses de atuação na empresa e do sexo feminino, considera que raramente é compreensivo com os liderados nos casos de falhas e erros.

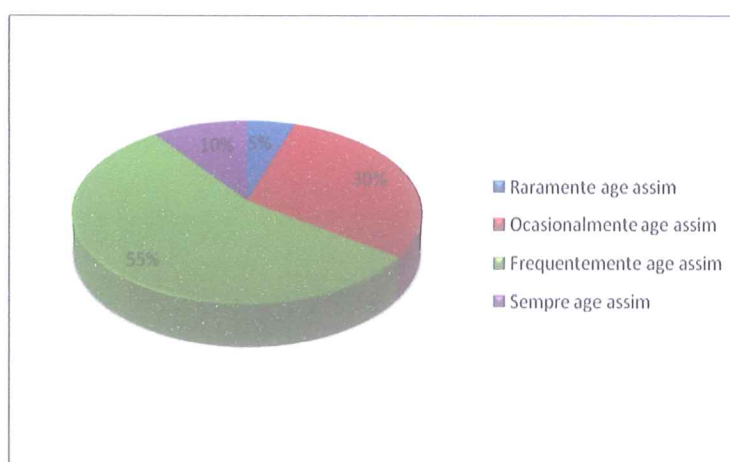


Gráfico 5 - É compreensivo com falhas e erros dos liderados?

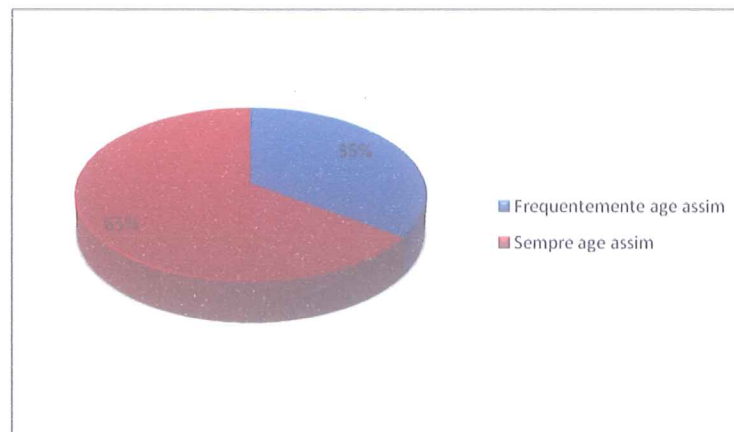
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

<b>Média</b>	<b>3,70</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,73</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>2</b>
<b>Moda</b>	<b>4</b>

**Quadro 3 - É compreensivo com falhas e erros dos liderados?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

No questionamento "Encontra tempo para ouvir os membros do grupo?" apenas duas opções de respostas foram as escolhidas pelos respondentes, sendo a maioria optante pela resposta "Sempre age assim" conforme mostrado abaixo. Nesta assertiva nenhum dos 2 respondentes com menos de 25 anos de idade a escolheu e a maioria dos respondentes homens escolheram a outra alternativa dizendo que frequentemente encontram tempo para ouvir os membros do grupo. As mulheres mostraram-se ser mais atenciosas neste quesito, onde a maioria delas consideram sempre encontrar tempo para ouvir a equipe.



**Gráfico 6 - Encontra tempo para ouvir os membros do grupo?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

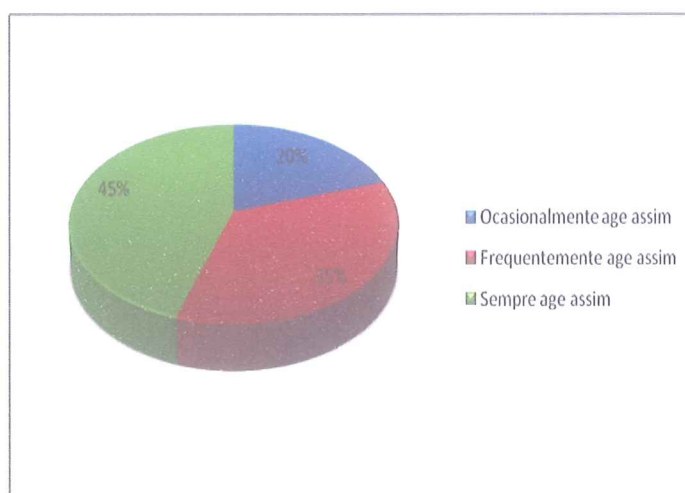
O desvio padrão desta alternativa foi 0,49, o que nos mostra que a dispersão dos valores em relação á média foi pequeno.

<b>Média</b>	<b>4,65</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,49</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>4</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 4 - Encontra tempo para ouvir os membros do grupo?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

As respostas abaixo que aponta o interesse do líder pelos sentimentos dos seus liderados nos mostra que mais da metade dos respondentes apontaram as respostas 3 e 4, onde fala que o líder "Ocasionalmente age assim" e "frequentemente age assim", ou seja, não é sempre que eles consideram se interessar pelos sentimentos das pessoas que compõem sua equipe. Na opção "Sempre age assim" tivemos 9 respondentes e dentre eles 3 homens, sendo a maioria dos pesquisados neste gênero.



**Gráfico 7 - Interesse-se pelos sentimentos dos liderados?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Foi encontrado 4,25 como a média nesta assertiva, sendo este o valor intermediário entre os valores extremos das respostas escolhidos pelos participantes na pesquisa com desvio padrão de 0,79 conforme quadro abaixo:

<b>Média</b>	<b>4,25</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,79</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 5 - Interessa-se pelos sentimentos dos liderados?**

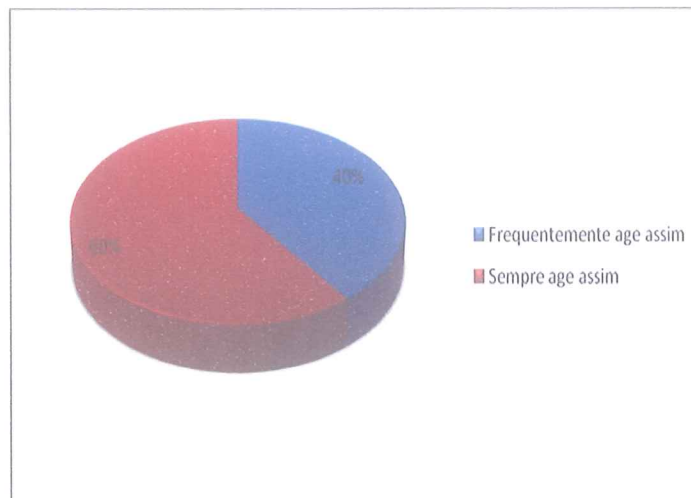
**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

O sentimento das pessoas na empresa estão ligados á inteligência emocional nas organizações e o não interesse por estes sentimentos pode refletir nos resultados assim como na performance da equipe, pois os sentimentos estão relacionados a motivação e produtividade do funcionário. É importante o líder possuir empatia e ouvir o que os outros tem a dizer, este comportamento é essencial para as organizações conseguirem motivar e reter as pessoas que possuem talento. Segundo Gordon (2003, p.104) "A inteligência emocional desempenha papel crucial na atividade de liderança: críticas construtivas, avaliações e elogios são instrumentos importantíssimos para melhorar a motivação e o desempenho da equipe."

Goleman (1998, apud Sisodia, Shet e Wolfe, 2008, p.65) define inteligência emocional como "a capacidade de reconhecermos nossos próprios sentimentos e os sentimentos dos outros a fim de motivarmos a nós mesmos, de gerenciarmos bem as emoções em nós mesmos e nos nossos relacionamentos".

No questionamento abaixo, mais da metade dos respondentes se dizem sempre acessíveis aos liderados e os demais consideram que frequentemente mostram-se acessíveis a estes, o que também pode ser considerada uma resposta positiva.





**Gráfico 8 - Mostra-se acessível aos liderados?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

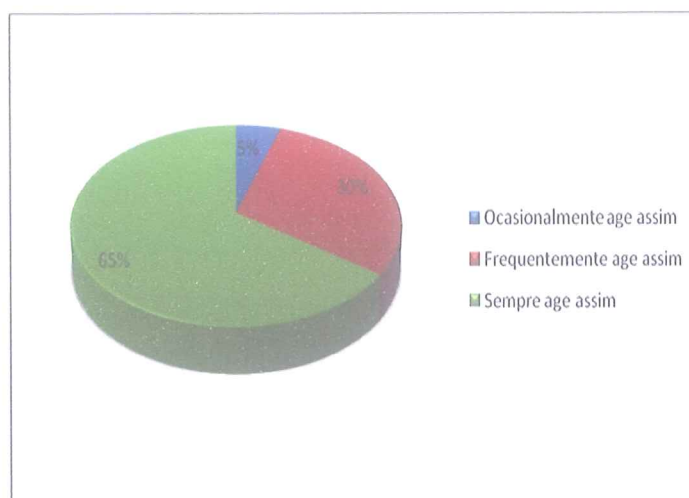
Tivemos apenas duas alternativas escolhidas pelos pesquisados nos dando a resposta 5 "Sempre age assim" como máximo e a resposta 4 "Frequentemente age assim" como mínimo.

<b>Média</b>	<b>4,60</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,50</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>4</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 6 - Mostra-se acessível aos liderados?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Sobre respeito às ideias dos liderados, apenas uma pessoa do gênero masculino e com tempo de atuação de 1 a 6 meses na empresa considera que ocasionalmente demonstra este respeito, 6 respondentes informaram considerar que frequentemente demonstram respeito às ideias dos liderados e a maioria de 12 pessoas consideraram como se sempre demonstrassem respeitos a estas ideias.



**Gráfico 9 - Demonstra respeito pelas ideias dos liderados?**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

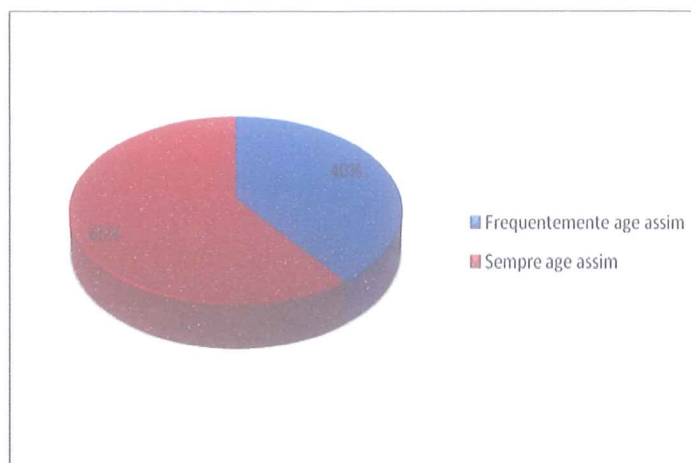
<b>Média</b>	<b>4,60</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,60</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 7 - Demonstra respeito pelas ideias dos liderados?**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Mais da metade dos participantes da pesquisa, 12 pessoas, se identificam como atenciosos no relacionamento com os liderados não importando a condição e nem o momento. A liderança situacional é baseada em duas variáveis, sendo uma delas o comportamento do líder, como ele orienta para as tarefas e como é o seu relacionamento com seus seguidores (Hersey e Blanchard, 1986).

Os respondentes do gênero masculino, em sua maioria com 4 pessoas optaram por esta alternativa.



**Gráfico 10 - É atencioso no relacionamento com os liderados?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

A liderança contempla a habilidade do líder em identificar e se adaptar ao cenário em que trabalha a partir da flexibilidade de mudar o estilo de liderar de acordo com as situações e exigências do cenário e inclusive as de seus liderados, Melo (2011).

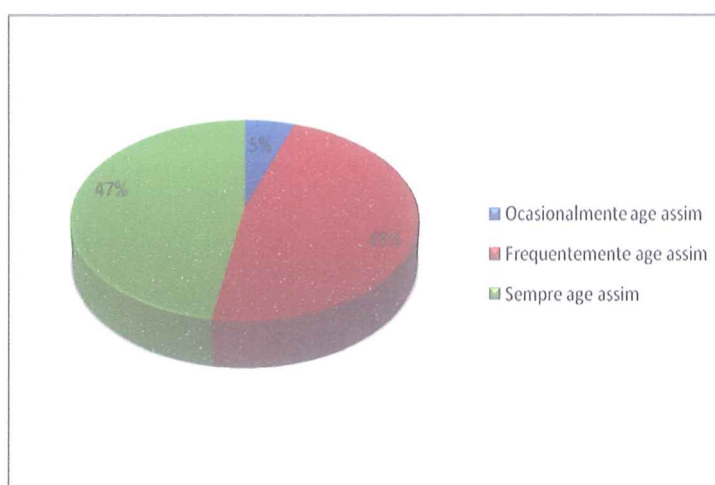
<b>Média</b>	<b>4,60</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,50</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>4</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 8 - É atencioso no relacionamento com os liderados?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Em relação ao estímulo de novas ideias no trabalho por parte do líder aos liderados tivemos apenas 1% de diferença entre as respostas 4 e 5 onde os líderes responderam que frequentemente e sempre se vêem como estimuladores de ideias.

Para Katz (1955), A liderança eficaz depende de algumas habilidades como: humanas, técnicas e conceituais. A habilidade humana possibilita ao líder estimular os liderados a realizarem as suas tarefas de forma cooperada, enfatizando as relações interpessoais. A habilidades técnica mostra o conhecimento que o liderado possui em uma determinada atividade. A habilidade conceitual traz a capacidade, orientação e vocação necessária para trabalhar com ideias e conceitos.



**Gráfico 11 - Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

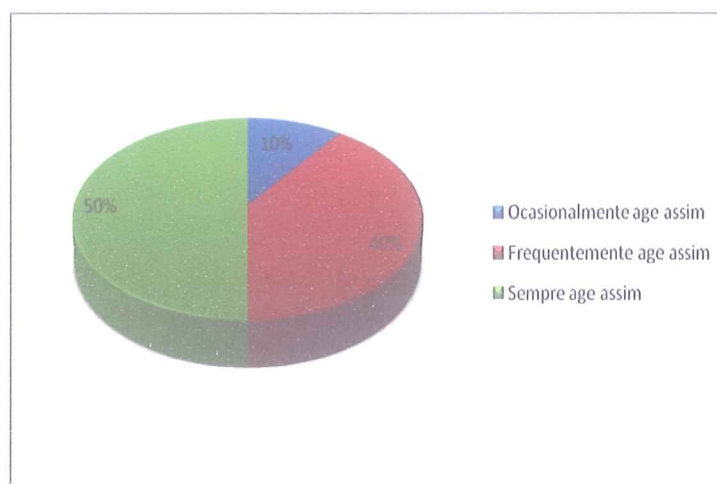
<b>Média</b>	<b>4,42</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,61</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>4</b>

**Quadro 9 - Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Referente ao estímulo dos líderes aos liderados para darem opiniões sobre o trabalho, tivemos 50% dos respondentes informando que "Sempre age assim".

Apenas duas pessoas que optaram por esta alternativa possuem de 1 a 6 meses de atuação na empresa, o restante tem mais de 12 meses de atuação. 40% dos participantes da pesquisa informaram que frequentemente estimulam os liderados a darem opiniões sobre o trabalho marcando a opção "Frequentemente age assim" e 10% consideram que "Ocasionalmente age assim" neste quesito.



**Gráfico 12 - Estimula os liderados a darem opiniões sobre o trabalho?**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

<b>Média</b>	<b>4,40</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,68</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 10 - Estimula os liderados a darem opiniões sobre o trabalho?**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De acordo com a escala, na organização "frequentemente" os líderes possuem, em sua percepção, a atenção voltada para o relacionamento. Uma observação é que a maioria dos entrevistados são mulheres, o que conta positivamente para este resultado falando sobre relacionamento entre líder e liderado.

Segundo Jones e George (2012, p.321)

Um estereótipo muito difundido em relação às mulheres é o de que elas são zelosas, apoiadoras e preocupadas com as relações interpessoais. Já os homens são vistos de forma estereotipada como diretivos e focados no cumprimento de tarefas. Tais estereótipos sugerem que as mulheres tendem a ser administradoras mais voltadas para as relações do que os homens e adotam comportamentos de maior consideração, ao passo que os homens são mais voltados para as tarefas e adotam mais comportamentos de estrutura de iniciação.

<b>FATOR RELACIONAMENTO</b>	
<b>Média</b>	<b>4,39</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,65</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>2</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 11 - Valores do fator Relacionamento**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Tivemos nesta fator apenas uma pessoa que apontou a resposta 2 identificado como mínimo, no questionamentos "É compreensivo com falhas e erros dos liderados?", onde "raramente" o líder tem sua atenção voltada para este quesito que envolve relacionamento. O desvio padrão foi de 0,65, o que indica que houve baixa variabilidade dos valores em relação á média.

Nos questionamentos "Demonstra confiança aos liderados?" e "É compreensivo com falhas e erros dos liderados?" tivemos no primeiro questionamento 15% dos respondentes que dizem "ocasionalmente age assim", não demonstrando confiança em seus liderados, assim como 30% das pessoas informaram que também "ocasionalmente age assim" ao responderem sobre a compreensão com falhas e erros dos liderados. Os comportamentos referentes às pessoas dizem respeito às boas relações interpessoais, como ser amistoso e

acessível e estar preocupado com os problemas pessoais dos funcionários. (ROBBINS, 2000).

## 5.2 Fator Tarefa

Tarefa é o fator onde foi questionado disciplina, cumprimento dos prazos, normas, autoridade e poder. Neste fator tivemos 8 assertivas para identificarmos se o líder tem o perfil voltado para tarefa.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p.189) o comportamento voltado para tarefa é quando o líder “dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis”.

Abaixo a análise do fator:

A primeira assertiva do fator é sobre a valorização da disciplina e hierarquia. Tivemos 55% dos respondentes que consideram-se sempre valorizar estes quesitos, 30% informaram que "Frequentemente age assim" e 15% escolheram a resposta "Ocasionalmente age assim".

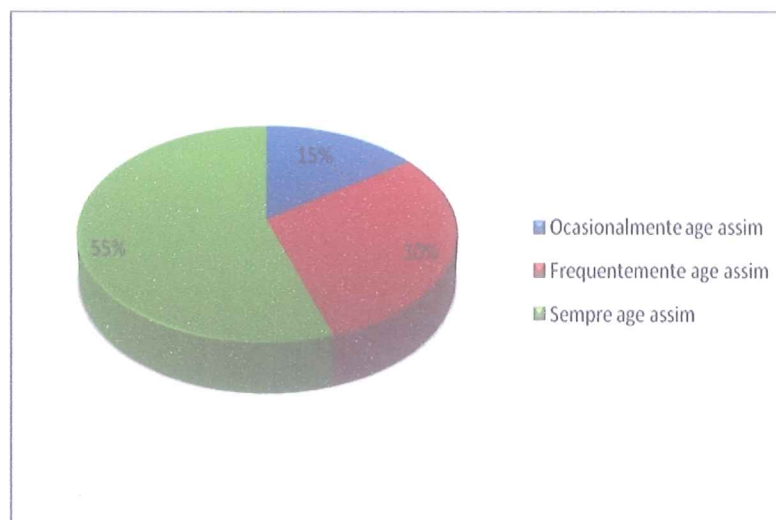


Gráfico 13 - Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)?

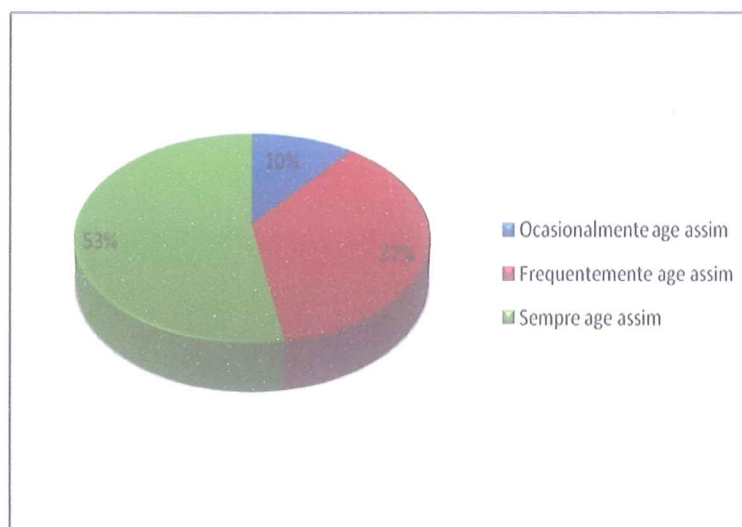
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

<b>Média</b>	<b>4,40</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,75</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 12 - Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Sobre o respeito à autoridade, tivemos uma pessoa que considera raramente valorizar o respeito à autoridade. A respondente que optou por esta alternativa é do sexo feminino e possui mais de 12 meses de atuação na empresa. Tivemos 53% das respostas indicando que os líderes da organização pesquisada sempre valorizam respeito à autoridade. Os 10% restantes consideram que ocasionalmente valorizam este quesito.



**Gráfico 14 - Valoriza o respeito à autoridade?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

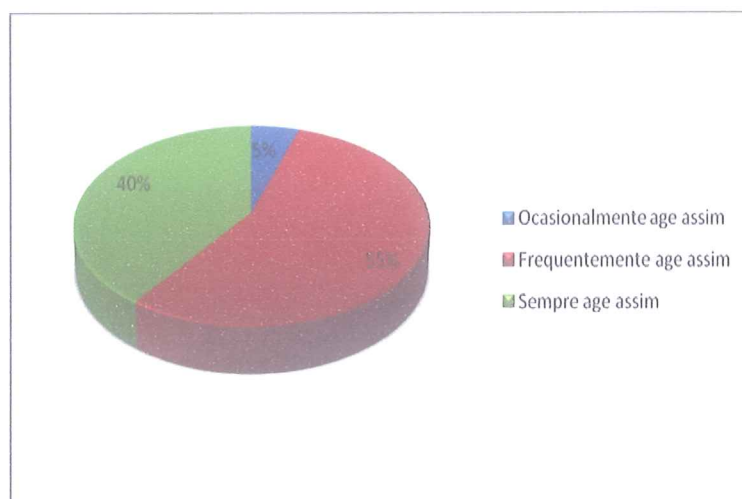


<b>Média</b>	<b>4,30</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,86</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>2</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 13 - Valoriza o respeito à autoridade?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Nem todos os líderes desta empresa se consideram rígidos no cumprimento dos prazos estabelecidos conforme resultado no gráfico abaixo.



**Gráfico 15 - É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Consideram-se sempre rígidos no cumprimento dos prazos estabelecidos, apenas 40% dos respondentes. 55% disseram serem rígidos frequentemente e 5% se consideram agir assim ocasionalmente.

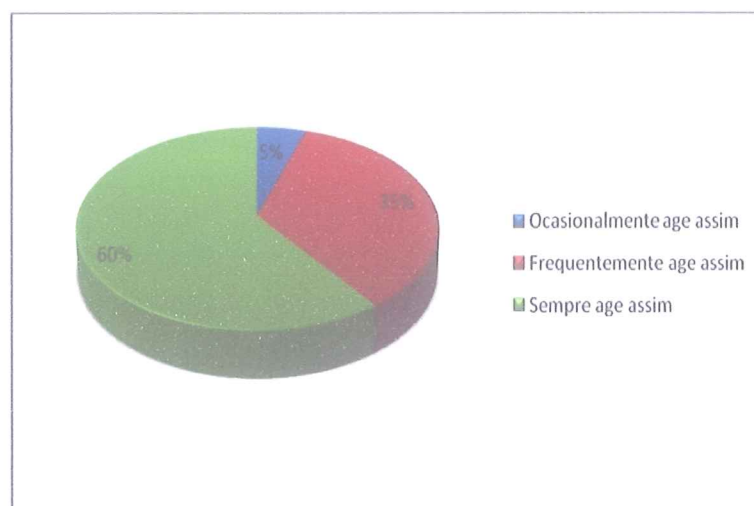
<b>Média</b>	<b>4,40</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,50</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>4</b>
<b>Moda</b>	<b>4</b>

**Quadro 14 - É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

De acordo com o gráfico abaixo, 60% dos pesquisados se vêem como que sempre pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. 35% informaram que frequentemente pedem o cumprimento das regras estabelecidas ao grupo e 5% ocasionalmente age assim.

Para Melo (2011), a liderança deve ser vista como um conjunto de ações e práticas baseadas em valores e princípios da empresa e que incentivem os liderados a atingirem os objetivos de forma justificável o que implica que os líderes devem servir de exemplo para os liderados.



**Gráfico 16 - Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas?**

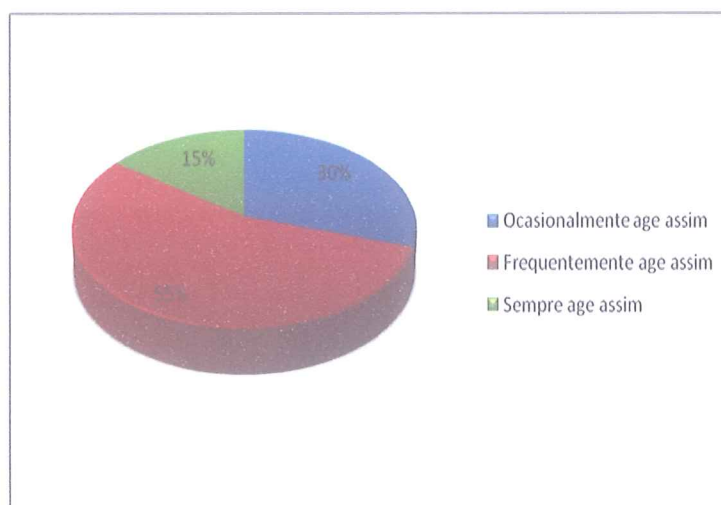
**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

<b>Média</b>	<b>4,60</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,50</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>4</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 15 - Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Frequentemente, 55% dos líderes da organização pesquisada se vêem colocando o trabalho em primeiro lugar. Dos demais, 30% ocasionalmente agem assim e 15% sempre colocam o trabalho em primeiro lugar sendo estes 2 respondentes do gênero feminino com mais de 12 meses de atuação na organização e um do gênero masculino com até 6 meses de atuação.



**Gráfico 17 - Põe o trabalho em primeiro lugar?**

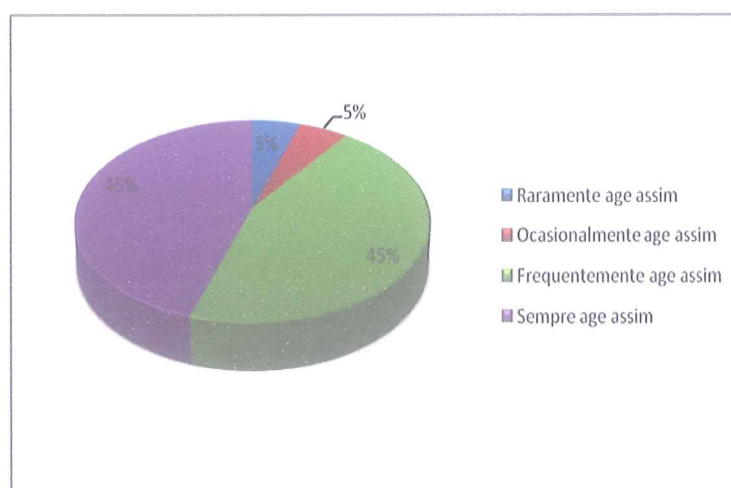
**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

<b>Média</b>	<b>3,85</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,67</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>4</b>

**Quadro 16 - Põe o trabalho em primeiro lugar?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

As respostas "Frequentemente age assim" e "Sempre age assim" tiveram a mesma quantidade de respondentes com 45% cada alternativa. Tivemos 6 mulheres e 3 homens que consideram frequentemente indicar as tarefas específicas aos liderados e 8 pessoas do gênero feminino e apenas 1 do masculino informaram que sempre indicam aos membros do grupo as tarefas específicas deles. Os outros 10% restantes informaram as alternativas "Raramente age assim" e "Ocasionalmente age assim".



**Gráfico 18 - Indica aos membros do grupo as tarefa específicas de cada um?**

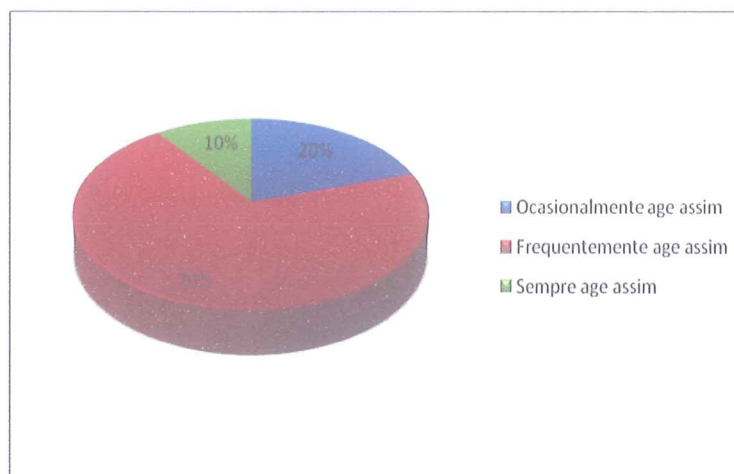
**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

<b>Média</b>	<b>4,30</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,80</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>2</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 17 - Indica aos membros do grupo as tarefa específicas de cada um?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Conforme o gráfico abaixo, 70% dos respondentes consideram permitir que o liderado decida a melhor maneira de realizar a tarefa. Ocasionalmente 20% dizem permitir que os liderados decidam a melhor maneira de realizar as tarefas e 10% sempre permitem esta decisão dos liderados. De acordo com Melo (2011), são características do líder carismático: amizade, confiança, valorização da individualidade, respeito, relações humanas e interesse pelos sentimentos dos liderados. Este líder valoriza e considera as relações interpessoais na organização.



**Gráfico 19 - Permite que o liderado decida a melhor maneira de realizar a tarefa?**

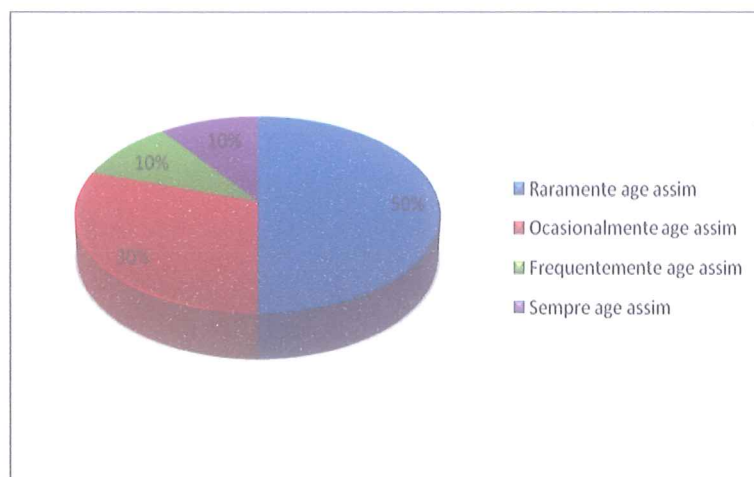
**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

<b>Média</b>	<b>3,90</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,55</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>4</b>

**Quadro 18 - Permite que o liderado decida a melhor maneira de realizar a tarefa?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Metade dos participantes da pesquisa dizem que em sua percepção raramente consideram na avaliação apenas o atingimento dos resultados, não considerando o contexto em que a tarefa foi realizada. 30% dizem agir assim ocasionalmente, 10% frequentemente age assim e os outros 10% sempre considera apenas o atingimento dos resultados, não levando em conta a forma em que ele foi alcançado.



**Gráfico 20 - Considera na avaliação apenas o atingimento dos resultados, não considerando o contexto em que a tarefa foi realizada?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

<b>Média</b>	<b>2,80</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>1,01</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>2</b>
<b>Moda</b>	<b>2</b>

**Quadro 19 - Considera na avaliação apenas o atingimento dos resultados, não considerando o contexto em que a tarefa foi realizada?**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Tivemos uma média de 4,06 neste fator e um desvio padrão de 0,89, onde podemos considerar que houve uma pequena variabilidade de valores.

<b>FATOR TAREFA</b>	
<b>Média</b>	<b>4,06</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,89</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>2</b>
<b>Moda</b>	<b>4</b>

**Quadro 20 - Valores do fator Tarefa**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Entende-se por tarefa “ações como enfatizar a realização das metas do grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e enfatizar o cumprimento de prazos finais”. (CARPILOVSKY, 2005, p. 6).

No questionamento "Indica aos membros do grupo as tarefa específicas de cada um?", as respostas "frequentemente age assim" e "sempre age assim" tiveram respostas iguais, onde 45% dos respondentes escolheram estas opções. Diante estas respostas podemos observar que 10% das pessoas nem sempre especificam aos liderados qual é a sua tarefa. Essa atitude pode refletir no questionamento "Considera na avaliação apenas o atingimento dos resultados, não considerando o

contexto em que a tarefa foi realizada?" citado acima, onde o funcionário por não saber especificamente qual é a sua tarefa pode deixar de cumpri-la, assim como também pode executar algum procedimento incorreto levando a equipe a obter o resultado desejável sem ter realizado os procedimentos corretos ou não obterem este resultado pela falta de direcionamento do líder.

No questionamento "Considera na avaliação apenas o atingimento dos resultados, não considerando o contexto em que a tarefa foi realizada?" Tivemos 50% dos respondentes informando que "raramente age assim" nesta situação. Isso nos mostra que os líderes desta organização não se preocupam apenas com o resultado final obtido, preocupam também com a forma em que a tarefa foi executada levando-o ao resultado positivo.

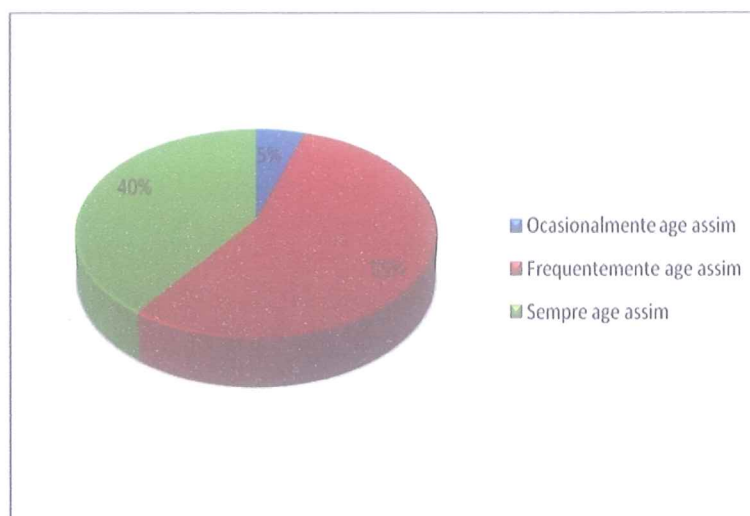
### 5.3 Fator situacional

O terceiro e último fator da pesquisa é o **situacional**, voltado para situações do dia a dia onde o líder dá liberdade aos liderados de acordo com a sua competência, disposição, segurança e motivação na realização das tarefas. De acordo com as respostas obtidas, foi identificado que nos questionamentos referente à liberdade de trabalho concedida aos liderados que se mostram seguros ou motivados para executarem as tarefas que a metade destes participantes da pesquisa, 10 pessoas, escolherem a resposta 5, "Sempre age assim" em um dos questionamentos citados mostrando que há uma maior liberdade aos liderados nestes quesitos.

Abaixo a análise deste fator por questionamento:

Mais da metade dos líderes respondentes, 55%, frequentemente dão liberdade de trabalho aos liderados de acordo com a competência destes para realizar a tarefa. 40% já dizem sempre dar esta liberdade de trabalho o que mostra que há confiança por parte do líder baseada no conhecimento e habilidade do liderado. Apenas 5% disseram agir assim ocasionalmente.





**Gráfico 21 - Dá liberdade de trabalho ao liderado dependendo da sua competência para realizar a tarefa?**

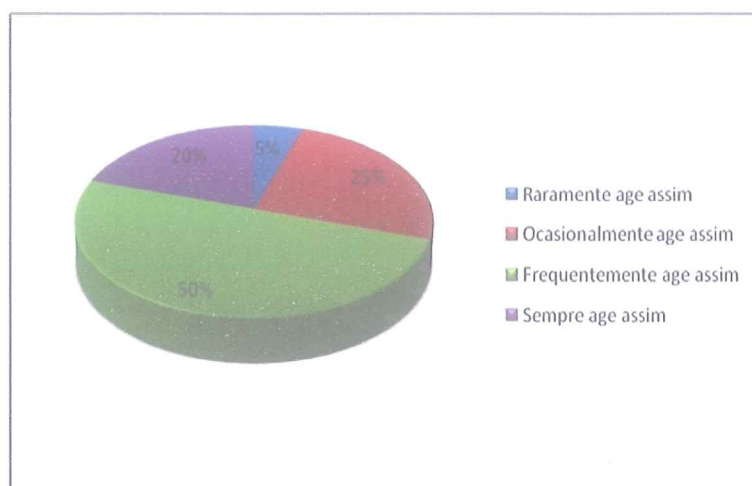
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

<b>Média</b>	<b>4,35</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,59</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>4</b>

**Quadro 21 - Dá liberdade de trabalho ao liderado dependendo da sua competência para realizar a tarefa?**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De acordo com a disposição do liderado, 50% dos líderes frequentemente dão a ele a liberdade de trabalho para realizar a tarefa. Ocasionalmente 25% dos líderes agem desta forma, 20% dos líderes respondentes sempre dão liberdade de trabalho ao liderado de acordo com sua disposição e 5% dizem raramente agir desta forma.



**Gráfico 22 - Dá liberdade de trabalho ao liderado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa?**

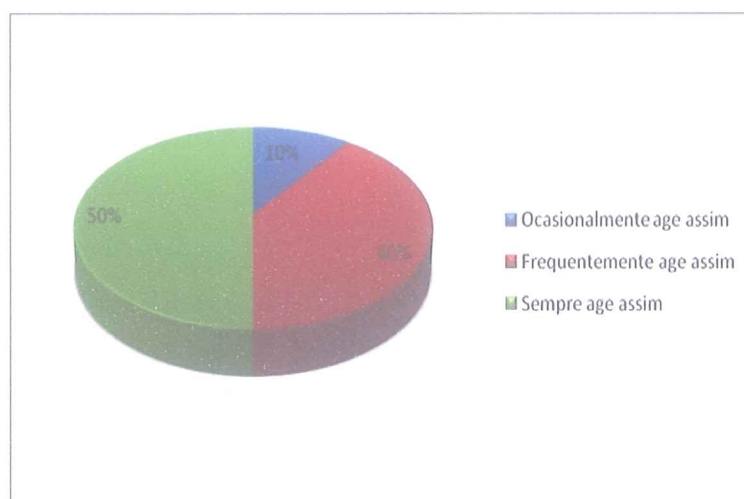
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

<b>Média</b>	<b>3,85</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,81</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>2</b>
<b>Moda</b>	<b>4</b>

**Quadro 22 - Dá liberdade de trabalho ao liderado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa?**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Aos liderados que se mostram mais seguros diante da tarefa a ser executada, 50% dos líderes da empresa pesquisada dão a eles a liberdade de trabalho. Frequentemente 40% dos líderes dizem dar a liberdade de trabalho aos liderados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada, mas 10% dizem agir assim ocasionalmente.



**Gráfico 23 - Dá liberdade de trabalho aos liderados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada?**

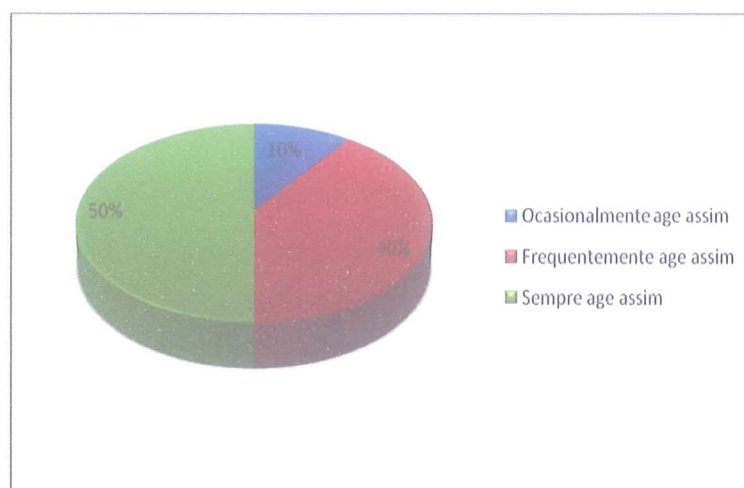
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

<b>Média</b>	<b>4,47</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,61</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 23 - Dá liberdade de trabalho aos liderados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada?**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Apenas 10% dos líderes dizem que ocasionalmente dão liberdade aos liderados que se mostram motivados para executar a tarefa, 40% dizem agir assim frequentemente e 50% sempre são liberdade de trabalho aos liderados conforme mostra o gráfico abaixo.



**Gráfico 24 - Dá liberdade de trabalho aos liderados que se mostram motivados para executar a tarefa?**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

<b>Média</b>	<b>4,40</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,68</b>
<b>Máximo</b>	<b>5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>5</b>

**Quadro 24 - Dá liberdade de trabalho aos liderados que se mostram motivados para executar a tarefa?**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Após analisar cada fator utilizado na pesquisa, podemos ver que o estilo gerencial predominante na empresa é o Fator Relacionamento que se destacou com a média de 4,39. Já o fator em menor destaque foi o Tarefa, conforme o quadro 20.

De acordo com McGregor (1980, p.168 apud Araújo, Silva e Souza, 2011, p.10): "os requisitos de liderança numa companhia nova, ainda lutando para se firmar, por exemplo, são diferentes dos de uma firma grande e bem estabelecida". no caso da empresa onde a pesquisa foi aplicada, ela já possui mais tempo de

atuação no mercado, o que justifica o fato do fator voltado para relacionamento prevalecer.

FATOR SITUACIONAL	
Média	4,26
Desvio Padrão	0,71
Máximo	5
Mínimo	2
Moda	4

Quadro 25 - Valores do fator situação

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os três fatores analisados tiveram a média aproximada, o que dá a entender que os líderes estão se relacionando com as tarefas a serem executadas, apoiando-se nos relacionamentos em equipe e liderando as situações do dia a dia que surgem na organização.

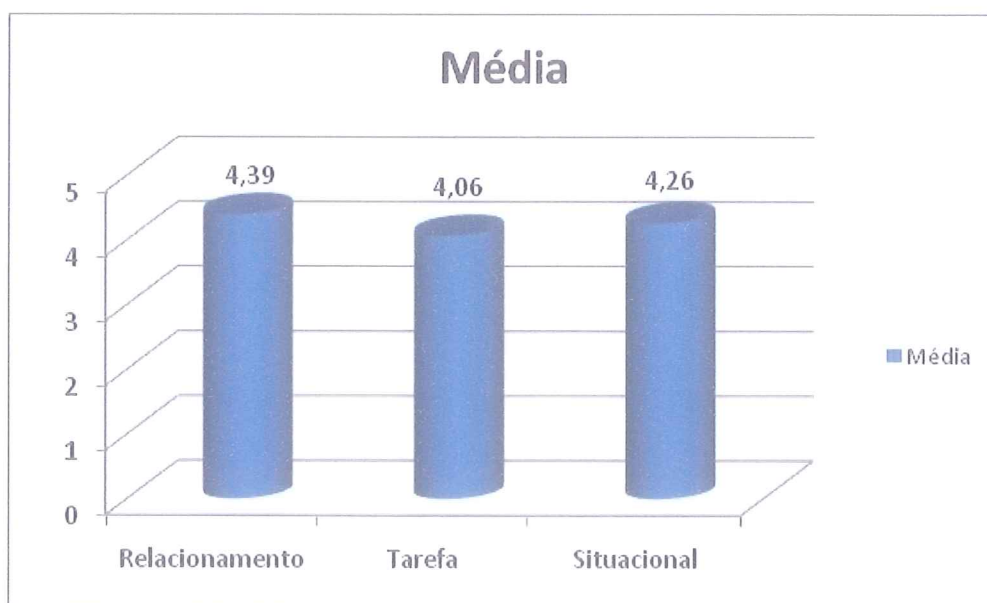


Gráfico 25 - Estilo de Liderança predominante

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste trabalho, podemos concluir que uma organização necessita da influência de um líder, seja ele direcionado para relacionamento, tarefas ou para as situações do dia-a-dia. De acordo com o resultado da pesquisa aplicada, identificamos que os gestores da empresa Mastermaq Softwares são mais voltados para o fator relacionamento e não estão preocupados com fatores relacionados a disciplina, procedimentos e poder. Para HERSEY e BLANCHARD (1986, p.188) “não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar”. Os fatores analisados tiveram a média aproximada, podendo considerar que os líderes desta organização estão voltados para os três fatores, sendo que o predominante é o fator relacionamento. Também para HERSEY e BLANCHARD (1986) o perfil do líder dependerá do contexto que os liderados se encontram. Este contexto envolve clima e cultura, ambiente sócio-econômico, domínio pelos liderados da tarefa a ser desempenhada e ambiente organizacional.

Partindo do pressuposto de quem lidera possui a capacidade de mobilizar seus colaboradores, estimulá-los rumo aos objetivos e direcioná-los quanto ao caminho que deve ser optado, o papel destinado às pessoas incumbidas que decidem precisa contar também com a flexibilidade e as perspectivas novas trazidas pelo mercado, a fim de contribuir para um processo cada vez mais interativo e participativo nas organizações entre as hierarquias. O verdadeiro líder estimula a participação, exalta os acertos nas estratégias de seus comandados, alerta de maneira construtiva os equívocos e dissemina a importância que cada um possui nas ações da organização. Liderar deste modo é, sobretudo, colaborar para o êxito empresarial.

## 7 ANEXO

### ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA

1- Características dos respondentes:

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino      Idade: ( ) Até 25 anos ( ) De 26 a 35 anos ( ) Acima de 36 anos

Tempo de atuação na empresa: ( ) De 1 a 6 meses ( ) De 6 a 12 meses ( ) Acima de 12 meses.

**1 - Nunca age assim/ 2 - Raramente age assim/ 3 - Ocasionalmente age assim/ 4 - Frequentemente age assim/ 5 - Sempre age assim**

FATORES		ASSERTIVAS				
• Fator Relacionamento		1	2	3	4	5
1	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	1	2	3	4	5
2	Interessa-se pelos sentimentos dos liderados	1	2	3	4	5
3	Mostra-se acessível aos liderados	1	2	3	4	5
4	Demonstra respeito pelas ideias dos liderados	1	2	3	4	5
5	É atencioso no relacionamento com os liderados	1	2	3	4	5
6	É compreensivo com falhas e erros dos liderados	1	2	3	4	5
7	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	1	2	3	4	5
8	Estimula os liderados a darem opiniões sobre o trabalho	1	2	3	4	5
9	Demonstra confiança aos liderados	1	2	3	4	5
• Fator Tarefa		1	2	3	4	5
10	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	1	2	3	4	5
11	Valoriza o respeito à autoridade	1	2	3	4	5
12	É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos	1	2	3	4	5
13	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	1	2	3	4	5
14	Põe o trabalho em primeiro lugar	1	2	3	4	5
15	Indica aos membros do grupo as tarefa específicas de cada um	1	2	3	4	5
16	Permite que o liderado decida a melhor maneira de realizar a tarefa	1	2	3	4	5
17	Considera na avaliação apenas o atingimento dos resultados, não considerando o contexto em que a tarefa foi realizada	1	2	3	4	5
• Fator Situacional		1	2	3	4	5
18	Dá liberdade de trabalho ao liderado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	1	2	3	4	5
19	Dá liberdade de trabalho ao liderado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	1	2	3	4	5

20	Dá liberdade de trabalho aos liderado que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	1	2	3	4	5
21	Dá liberdade de trabalho aos liderado que se mostram motivados para executar a tarefa	1	2	3	4	5



## Referências bibliográficas

BERGAMINI, C.W. Liderança: administração do sentido. São Paulo, Atlas, 1994.

BERGAMINI, C.W., O Líder Eficaz. Ed. Atlas, 2002.

BLANCHARD, Kenneth et al. Liderança e o gerente-minuto. Rio de Janeiro, 1986.

CARNEGIE, Dale. O Líder em você. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

CARPILOVSKY, Marcelo P. Desenvolvimento e liderança de equipes estratégicas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

Claire Gordon, Você é mais esperto do que você pensa?, Ed. Pensamento -Cultrix Ltda,2003.

CORRÊA Fabiana; SILVEIRA Mauro. Liderança em tempo de crise: Líderes na tempestade. Você S/A, 40ª Edição, São Paulo, 2001.

COVEY, Stephan R. Da liderança situacional à transformacional. Disponível em: <http://www.ergon.com.br/daliderançasisituacional-alider.htm>. 2010. Acesso em: maio de 2012.

Durán, A.; Ocaña, A. C.; Cañadas, I. y Pérez Santamaría, F. J. (2000). Construcción de cuestionarios para encuestas: el problema de la familiaridad de las opciones de respuesta. *Metodología de Encuestas*.

DUTRA, J. S. Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

Gareth R. Jones; Jennifer M. George - Fundamentos da Administração Contemporânea, 4ª Ed., Mc Graw Hill, Bookman, 2012

GOMES, Maria Tereza. Desafios do Futuro – Eles têm a resposta. Revista Você S/A. 38. ed. São Paulo, 2001.

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

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, January-february, 1955.

MELO, E. A. A. Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

OLEMAN, Daniel ; BOYATZIS, Richard ; MCKEE, Annie - Os novos líderes : a inteligência emocional nas organizações. 4.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Gradiva, 2011. 307 p.

Rajendra S. Sisodia, Jagdish N. Sheth, David B. Wolfe, Os segredos das empresas mais queridas, Ed. Artmed S.A, Bookman, Wharton Schol Publishing, 2008.

Richardson, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SELZNICK, A. Leadership in administration. New York: Harper & Row, 1957.

SIMONSEN, P. Do your managers have the right stuff? *Work Force*, p. 47-75, Aug. 1999.

SUCESSO, Edina Bom. O poder da inteligência emocional. 2010. Disponível em: <http://www.ergon.com.br/opoder.htm>. Acesso em: maio de 2012.

WERNECK, Antonio, Procura-se um Líder desesperadamente. *Revista Você S/A*. 55. ed. São Paulo, 2003.