

Características necessárias aos líderes e liderados para implantação e desenvolvimento de novas metodologias: estudo no setor de estamperia de uma empresa automobilística

Adriana Leônidas de Oliveira¹
Alex Oliveira de Carvalho²

Resumo

O setor automobilístico está em constante mudança, o que exige dos líderes e liderados uma capacidade de adaptação muito rápida às novas metodologias e ferramentas. O presente trabalho teve o objetivo de analisar quais as características necessárias a líderes e liderados para o sucesso na implantação e desenvolvimento de novas ferramentas e metodologias no setor de Estamperia de uma empresa Automobilística. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de levantamento, sendo que foram aplicados questionários a 15 líderes e 85 liderados do setor. Resultados revelaram que os líderes e os liderados visualizam a estratégia da empresa e são comprometidos. A característica mais apontada como necessária para líderes e liderados foi "ser confiável". "Saber seus limites" foi uma característica de destaque entre os líderes; já entre os liderados recebeu destaque a característica "adequar-se às tarefas". Os resultados apontam também que as principais dificuldades encontradas na implantação das ferramentas e metodologias por parte de ambos foram: falta de recursos para a implantação, tempo de treinamento inadequado e demora no tempo da implantação das ferramentas e metodologias. Concluiu-se que não existe uma metodologia perfeita e sim uma metodologia que deve se adequar à realidade de cada empresa.

Recebimento: 3/7/2010 - Aceite: 9/10/2010

¹ Doutora em Psicologia - PUC SP. Docente do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. Endereço: Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Taubaté - SP, Brasil. E-mail: adrianaleonidas@uol.com.br

² Especialista em Gerência de Produção e Tecnologia pela Universidade de Taubaté

Palavras-chave: Liderança; Novas metodologias; Setor de estamparia; Indústria automobilística

Characteristics required from leaders and followers to implement and develop new methodologies: a study carried out in the stamping sector of an automotive company

Abstract

The automotive industry is constantly changing, which requires from leaders and followers the ability to adapt very quickly to new methodologies and tools. This study aimed at analyzing the necessary characteristics for leaders and followers to successfully implement and develop new tools and methodologies in the stamping sector of an automotive company. This is an exploratory research developed as a survey, and questionnaires were applied to 15 leaders and 85 workers within the industry. The results revealed that leaders and followers are able to perceive the company's strategy and are committed to it. The most important characteristic mentioned by leaders and followers was "being reliable". "Knowing your limits" was an important characteristic according to leaders; among workers "adjusting to tasks" was considered important. The results also indicate that the main difficulties found by both in the deployment of tools and methodologies were: lack of resources to implement procedures, inadequate training and delay to deploy tools and methodologies. It was concluded that there is no perfect methodology, but a methodology that must be adjusted for the reality of each company.

Key Words: Leadership; New methodologies; Stamping sector; Automotive Company

Introdução

A liderança decorre de uma série de características essenciais, como visão do futuro, autocontrole, coragem e valores, sendo sua função primordial a junção das forças e ideias para a realização de um bem comum através da motivação gerada no grupo em que sua influência é exercida. É importante traçar uma relação líder-subordinado, baseada na empatia e respeito, sem, no entanto, ultrapassar os limites da relação profissional. O liderado sente-se seguro e motivado quando vê o seu líder envolvido no projeto no qual ele está inserido, quando o líder conhece o negócio e transmite esse conhecimento para que o liderado possa desenvolver bem suas tarefas e quando o líder permite ao seu liderado que ele faça realmente seu trabalho, ou seja, permitindo que se comunique, participe e tome decisões. Segundo Hersey e Blanchard (1986), os líderes precisam conhecer as expectativas que os subordinados alimentam quanto ao modo como eles líderes devem comportar-se em certas situações.

Existem nas organizações inúmeros fatores que influenciam nos resultados de uma equipe. Segundo Hersey e Blanchard (1986) quando as pessoas se envolvem, tenderão a empenhar-se muito mais nas atividades dirigidas para o objetivo antes de se sentirem frustradas e desistirem.

Penteado (1986) ressalta que levando em consideração as diferenças individuais que cada indivíduo possui, o líder conseguirá obter um melhor desempenho de seus funcionários. Neste contexto o autor constatou que a liderança é resultado da combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação.

Para Rouco e Sarmiento (2010) apesar das inúmeras definições encontradas na literatura, o significado da liderança pode depender do tipo de abordagem e da Instituição. Uma análise comparativa de tais definições permite constatar que há similaridade suficiente para permitir significados semelhantes. Para os autores, a liderança, de forma geral, pode ser concebida como: foco no processo do grupo; arte de induzir a concordância; exercício de influência interpessoal; ato ou comportamento; forma de persuasão; relação de poder; instrumento para conseguir objetivos; efeito emergente de interação; papel diferenciado, além de tantas outras concepções que decorrem da combinação destas.

Ortiz (2003) cita que para otimizar ações empreendedoras e para se alcançar os objetivos da organização, é necessário ter como elementos dentro da mesma, o trabalho em equipe e o comprometimento do líder, capaz de promover estratégias competentes e flexíveis que garantam soluções ágeis e adequadas para que elas superem os obstáculos e as incertezas do amanhã e sobrevivam aos desafios dos novos tempos.

Reconhece que o êxito dessas unidades dependerá da sua capacidade de se organizar e de possuir líderes participativos, inovadores e criativos. Mostra os diversos estilos de liderança com enfoques precisos, que podem ser apropriados ao contexto informacional.

Kets de Vries (2010) apresenta ideias semelhantes a medida que considera que a liderança não é exercida isoladamente. Não existem líderes sem subordinados e todas as atividades de liderança ocorrem dentro de um contexto. Assim, para compreender o comportamento de um líder, não deve ser levado em conta somente sua configuração pessoal, mas também as características dos subordinados e as condições de trabalho oferecidas. Alguns estilos de liderança não se adaptam a algumas situações ou a certos tipos de subordinados.

McGregor (1960 *apud* MAXIMIANO, 2000) ressalta que a liderança não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis, em que considera: (1) as características do líder, (2) as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados, (3) características da organização, em especial a tarefa a ser realizada e a (4) conjuntura social, econômica e política.

De acordo com Continho (2004), nos últimos anos, as organizações, de um modo geral, buscaram programas de mudanças, tais como qualidade total, foco no cliente, reengenharia, redução de níveis hierárquicos. Embora esses conceitos e ferramentas poderosas tenham dado origem a histórias de sucesso, em boa parte dos casos o retorno não correspondeu aos investimentos. E o que é ainda mais desapontador, mesmo quando alguns ganhos tangíveis foram obtidos, percebe-se que a capacidade de muitas organizações em lidar com as mudanças aceleradas não foi fortalecida. Assim, pode-se ver centenas de empresas se tornando vítimas desses programas.

Continho (2004) complementa que esses esforços de mudança não alcançaram sucesso talvez pelo fato de alguns líderes terem dificuldade de livrar-se do velho traje organizacional e realmente vestir um novo. Para manter o processo de mudanças nas organizações é preciso, também, uma mudança no modelo mental de seus dirigentes e gestores. A necessidade de os gerentes desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, que hoje espera uma nova postura de seus chefes, já que os requisitos exigidos para o desempenho

das atividades nas empresas modernas também mudaram.

Considerando as concepções teóricas apresentadas acerca da liderança, o presente trabalho teve como objetivo principal levantar e analisar quais as características necessárias a líderes e liderados para o

sucesso na implantação e desenvolvimento de novas ferramentas e metodologias no setor de estamperia de uma empresa automobilística.

Método

Foi realizada uma pesquisa exploratória. De acordo com Marconi e Lakatos (2008), este tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema e tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias. A pesquisa foi delimitada por levantamento. Segundo Gil (2006) o levantamento caracteriza-se pela solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, chegar as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A pesquisa foi realizada no setor de Estamperia de uma empresa automobilística situada no Vale do Paraíba. O setor de Estamperia possui um total de cento e trinta pessoas, dividido em três turnos, onde, os funcionários são divididos em seis centros de custo: administração, produção, manutenção, logística, qualidade e ferramentaria. O setor possui um gerente, dois supervisores, três analistas, quatro líderes, três encarregados e cento e quinze liderados. O questionário foi distribuído para cem por cento da população e foi composta uma amostra por acessibilidade com 13 líderes e 85 liderados do setor, os quais aceitaram participar do estudo. O levantamento de dados foi realizado através de questionários. Foram aplicados dois tipos de questionários: um destinado aos líderes e outro destinado aos liderados. Os dados foram analisados por meio dos procedimentos quantitativos de tabulação e análise percentual, a partir de planilhas no Excel.

Resultados

Dos 13 líderes participantes do estudo apenas 7,7% atuam como líderes há mais de 20 anos, 30,8% atuam como líderes entre 16 e 20 anos, 15,4% atuam como líderes entre 11 e 15 anos, 38,5% atuam como líderes entre 6 e 10 anos e 7,7% atuam como líderes com menos 5 anos. Quanto ao tempo de trabalho no setor de Estamperia, 23,1% dos líderes e 17,6% dos liderados atuam com menos de 5 anos; já 23,1% dos líderes e 29,4% dos liderados atuam há mais de 20 anos no setor. Quanto ao gênero 100% dos líderes são do sexo masculino. Já entre os liderados apenas 3,5% são do sexo feminino e a maioria é do sexo masculino (96,5%).

Os principais resultados obtidos junto à amostra pesquisada são apresentados a seguir.

São apresentadas, na Tabela 1, segundo a visão dos próprios líderes, as principais características que o líder deve possuir num contexto de implantação e desenvolvimento de novas ferramentas e metodologias.

Tabela 1: Características necessárias ao líder, visão dos líderes

Características necessárias ao Líder	Mais Importante	Importante	Menos Importante
Ter comprometimento	7,1%	4,7%	5,9%
Ter iniciativa	5,9%	10,6%	10,6%
Ser enérgico	1,2%	0%	20%
Ter boa comunicação	8,2%	5,9%	0%
Saber dos seus limites	1,2%	3,5%	2,4%
Saber adequar-se às tarefas	1,2%	22,4%	5,9%
Destacar-se naturalmente no grupo	0%	1,2%	7,1%
Ser exemplo para o grupo	0%	1,2%	10,6%
Ser flexível	0%	2,4%	2,4%
Respeitar a hierarquia	4,7%	2,4%	4,7%
Tratar bem os colegas	1,2%	2,4%	4,7%
Ter agilidade	0%	1,2%	3,5%
Ter capacidade de adaptação em grupo	2,4%	7,1%	4,7%
Ter boa formação acadêmica	1,2%	4,7%	4,7%
Entender a visão estratégia da empresa	3,5%	2,4%	1,2%
Ter capacidade de assimilar o trabalho	8,2%	12,9%	3,5%
Ser confiável	32,9%	10,6%	2,4%
Ser transparente	15,3%	4,7%	4,7%

Fonte: elaborado pelos autores

Na Tabela 2 podem ser encontradas, segundo a visão dos liderados, as principais características que o líder deve possuir num contexto de implantação de novas ferramentas e metodologias.

Tabela 2: Características necessárias ao líder, visão dos liderados

Características necessárias ao Líder	Mais Importante	Importante	Menos Importante
Ter comprometimento	7,7%	0%	15,4%
Ser enérgico	0%	0%	38,5%
Ter boa comunicação	7,7%	7,7%	0%
Saber dos seus limites	0%	38,5%	7,7%
Saber adequar-se às tarefas	7,7%	7,7%	0%
Destacar-se naturalmente no grupo	7,7%	23,1%	7,7%
Ser flexível	0%	0%	15,4%
Respeitar a hierarquia	7,7%	0%	0%
Tratar bem os colegas	0%	7,7%	0%
Ter boa formação acadêmica	0%	7,7%	0%
Ter capacidade de assimilar o trabalho	0%	0%	7,7%
Ser confiável	53,8%	7,7%	0%
Ser transparente	7,7%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

Quando questionados se sofreram dificuldades na implantação de novas ferramentas e metodologias, líderes e liderados apresentaram respostas similares, conforme pode se visualizar na Tabela 3:

Tabela 3: Dificuldades na implantação de novas ferramentas e metodologias

SOFREU DIFICULDADE NA IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS E METODOLOGIAS?	Visão dos Líderes	Visão dos Liderados
Sim	100%	100%
Não	0%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

As respostas apresentadas na Tabela 4 referem-se às dificuldades encontradas, segundo a visão de líderes e liderados:

Tabela 4: Dificuldades encontradas

DIFICULDADES ENCONTRADAS	Visão dos Líderes	Visão dos Liderados
Falta de uma equipe para monitoramento e desenvolvimento	0%	0%
Mudanças constantes de ferramentas e/ou metodologias	23,08%	41,18%
Falta de recursos para a implantação	100%	100%
Falta de comprometimento dos liderados com a implantação	0%	0%
Falta de comprometimento dos líderes com a implantação	0%	47,06%
Demora no tempo da implantação das ferramentas e metodologias	76,92%	58,82%
Excesso de ferramentas e/ou metodologias	0%	0%
Falta de comunicação	0%	0%
Equipamentos atuais não atendem as mudanças	0%	0%
Documentos para controle e monitoramento das ferramentas inadequadas	0%	0%
Metodologia das ferramentas complexa	0%	0%
Tempo de treinamento inadequado	100%	100%
Treinamento insuficiente	0%	52,94%

Fonte: Elaborada pelos autores

Líderes e liderados possuem visões diferentes acerca dos objetivos da empresa ao implantar e desenvolver ferramentas e novas metodologias, apresentadas na Tabela 5:

Tabela 5: Objetivos da empresa ao desenvolver e implantar ferramentas e novas metodologias

OBJETIVO DA EMPRESA AO DESENVOLVER E IMPLANTAR FERRAMENTAS E NOVAS METODOLOGIAS	Visão dos Líderes	Visão dos Liderados
Estratégia de Mercado	0%	0%
Status	0%	0%
Globalização	0%	0%
Sustentabilidade	76,92%	0%
Melhor Imagem	0%	0%
Rentabilidade	0%	41,18%
Competitividade	23,08%	0%
Atender Normas	0%	58,82%

Fonte: Elaborada pelos autores

Quando questionados se as metodologias desenvolvidas em outros países podem dar certo no Brasil, líderes e liderados respondem

afirmativamente, mas com perspectivas diferentes, conforme indica tabela 6:

Tabela 6: Metodologias desenvolvidas em outros países podem dar certo no Brasil?

METODOLOGIAS DESENVOLVIDAS EM OUTROS PAÍSES PODEM DAR CERTO NO BRASIL?	Visão dos Líderes	Visão dos Liderados
Sim	0%	52,94%
Sim, mas com alguns ajustes	100%	47,06%
Não	0%	0%

Fonte: Elaborada pelos autores

Discussão

Quando analisamos o perfil da amostra encontramos uma população predominantemente masculina, cuja posição de liderança é exercida 100% por homens. De acordo com Spector (2006), embora as mulheres já tenham avançado significativamente no alcance de posições de liderança e no mercado de trabalho, ainda estão longe de alcançar a igualdade com os homens, e isso foi constatado também nos dados desta pesquisa.

Quando questionados sobre as características necessárias aos líderes para o sucesso na implantação de novas ferramentas e metodologias, os liderados escolheram principalmente as seguintes características: ser confiável (32,9%) como a mais importante, saber adequar-se às tarefas (22,4%) como importante e ser enérgico (20%) como a menos importante. Entre os Líderes, as características mais escolhidas como necessárias ao líder foram: ser confiável a mais importante (53,8%), saber dos seus limites a importante (38,5%) e ser enérgico a menos importante 38,5%.

Percebe-se que os líderes e liderados têm a mesma visão na alternativa mais importante como “ser confiável”. Segundo Alves (2000) uma das qualidades dos líderes é ser honesto, que é ser livre de engano; honestidade é a qualidade que a maioria das pessoas espera de seu líder. A honestidade implica esclarecer as expectativas das pessoas, tornando-as responsáveis, falando a verdade, dando às pessoas um retorno, sendo firme, previsível e justo.

Os líderes apontam como importante saber dos seus limites e o liderado aponta como importante saber adequarem-se as tarefas. Os dados identificados vão ao encontro com a visão de Maximiano (2000) que afirma que o líder deve flexibilizar seu comportamento a fim de torná-lo adequado à situação.

Todas as características apontadas são de extrema importância para o desenvolvimento e aplicação de novas ferramentas, como por exemplo, saber se adequar as tarefas, ser confiável. Nenhuma metodologia ou ferramenta terá sucesso se os colaboradores não forem confiáveis e não estiverem dispostos a aceitar os novos desafios de bom grado.

Para os líderes e liderados a característica menos importante apontada é ser enérgico. Continho (2004) comenta que alguns líderes não alcançam sucesso talvez pelo fato de terem dificuldade de livrar-se do velho traje organizacional e realmente vestir um novo, para isso é preciso também, uma mudança no modelo mental de seus dirigentes e gestores.

As principais dificuldades encontradas pelos líderes na implantação de novas metodologias foram: falta de recursos para a implantação (100%), tempo de treinamento inadequado (100%) e demora no tempo da implantação das ferramentas e metodologias (76,92%). Os liderados apontaram que as principais dificuldades foram: falta de recursos para a implantação (100%), tempo de treinamento inadequado (100%) e demora no tempo de implantação das ferramentas e metodologias (58,82%).

Pode se verificar que líderes e liderados apontaram as mesmas dificuldades e as mesmas se completam. A falta de recursos muitas vezes se dá devido à necessidade de troca de máquinas, tecnologias, *layout* entre outras variáveis. O tempo de treinamento é uma situação complexa, pois deslocar pessoas de um processo produtivo não é uma tarefa fácil, muitas vezes os treinamentos são feitos em regime de horas extras. A demora na implantação é a somatória destas causas apontadas. O funcionário na maioria das vezes não tem a visão do todo e quão complexo é a aplicação de uma nova ferramenta ou uma nova metodologia. Vale lembrar que a demora na implantação das ferramentas é o tempo que as ferramentas e metodologias levam para funcionar adequadamente, pois as Automobilísticas englobaram muito das ferramentas e metodologias Orientais que diferem da nossa realidade. Os Orientais levam muito tempo planejando antes da implantação, minimizando assim os ajustes; já a nossa cultura é a de implantar rápido, porém se fazem necessários longos ajustes até que as ferramentas e metodologias estejam funcionando satisfatoriamente, o que causa o desconforto aos colaboradores, pois muitas vezes as ferramentas e metodologias perdem a credibilidade.

A maioria dos líderes (76,9%) vêem a implantação de ferramentas e novas metodologias como um fator de sustentabilidade; já os liderados em sua maioria (58,82%) apontam que a implantação de ferramentas e novas metodologias é um fator para atender normas. Para Alves (2000) , a sustentabilidade está ligada diretamente com o compromisso que é ater-se às suas escolhas. Se você não estiver comprometido como líder e com a

causa, provavelmente o líder implantará as ferramentas ou metodologias de forma autoritária. O verdadeiro compromisso envolve o crescimento do indivíduo e do grupo, juntamente com o aperfeiçoamento constante.

Os dados revelaram que 100% dos líderes acreditam que metodologias desenvolvidas em outros países podem dar certo no Brasil, desde que sejam feitos os ajustes para adaptação à nossa realidade; já 52% dos liderados acreditam que as metodologias desenvolvidas em outros países podem dar certo no Brasil sem a necessidade de ajustes e 47,06% dos liderados acreditam que pode dar certo, mas com alguns ajustes. A necessidade de ajustes é fato percebido, especialmente pelos líderes e grande parte dos liderados. Essa necessidade pode explicar as dificuldades enfrentadas pelos mesmos no dia a dia quando da implantação de novas ferramentas e metodologias. A necessidade de um maior tempo de treinamento, por exemplo, foi apontada por todos os líderes e liderados pesquisados.

Conclusão

Percebeu-se que líderes e liderados reconhecem um líder principalmente como alguém que alcança resultados por meio das pessoas e que os liderados são os transformadores dos objetivos da empresa em produtos e serviços. Para eles, os líderes e os liderados visualizam a estratégia da empresa, são comprometidos, são confiáveis e motivam as pessoas.

Os líderes e liderados ressaltam a importância de ser respeitado ou admirado, ser reconhecidos pelos esforços, ter um desafio, desenvolver pessoas e ter a confiança da empresa.

Tanto os líderes quanto os liderados têm a visão de que, ambos encontram dificuldades no exercício do dia-a-dia nas organizações, dentre elas pode se citar a mão de obra reduzida, excesso de burocracia, acúmulo de funções, cobrança de resultados. Apontam especificamente que 100% dos colaboradores tiveram alguma dificuldade na implantação de ferramentas ou metodologias, dentre elas pode se citar a falta de recursos, tempo de treinamento inadequado e demora no tempo de implantação das ferramentas e metodologias.

O setor Automobilístico no Brasil atravessa nos últimos anos uma acirrada disputa por mercados e consumidores. Esta disputa leva as empresas à busca incansável pela excelência, produtos mais acessíveis para todas as classes e processos estáveis. Assim, com todas estas variantes, adequar suas ferramentas e metodologias é uma questão de sustentabilidade.

Os líderes concordam com a questão da sustentabilidade, pois tem uma visão mais ampla do todo; já os liderados acham que a grande quantidade de ferramentas é uma questão de atender normas impostas às empresas, a visão dos mesmos está limitada mais aos processos.

Uma variável importante é que a tecnologia muda em ritmo muito acelerado e adequar pessoas e processos demanda tempo e muito investimento. A empresa na qual foi aplicado o questionário no setor de Estamparia, nos últimos anos, vem treinando e aplicando a cultura da alta *performance*. Para isso construiu centros de treinamentos, e unificou várias ferramentas e metodologias em um único sistema denominado “SPVW”, que aplica conceitos de sucesso utilizados por várias Automobilísticas no mundo todo. Outro fato importante é que houve uma crescente nos treinamentos externos para funções específicas, como é o caso das áreas de apoio, por exemplo, as áreas de Manutenção, Ferramentaria, etc. Também executa treinamentos no próprio posto de trabalho os chamados “OJT” *On The Job*, soluções práticas para problemas complexos.

Pode se concluir que não existe uma metodologia perfeita e sim uma metodologia adequada à realidade das empresas, e que as ferramentas variam de empresa para empresa. Pode se identificar que no setor de Estamparia os funcionários são pessoas comprometidas com os objetivos traçados pela empresa e que os problemas apontados são de ordem estrutural da empresa ou de necessidades de mudanças rápidas, como é o caso das Automobilísticas, em específico o setor onde foi aplicado o questionário.

Esta pesquisa retratou, portanto, as características dos líderes e liderados de um setor de Estamparia, bem como suas dificuldades na implantação de ferramentas e metodologias, e os objetivos propostos foram alcançados. Os líderes e liderados encontrarão dificuldades sempre que algo novo é implantado, seja por falta de treinamento, falta de habilidades, falta de procedimentos e falta de estrutura da empresa. Fica evidente que as empresa precisa cada vez mais planejar estrategicamente, minimizando os desvios apontados anteriormente.

Referências

ALVES, J. Liderazgo y Clima Organizacional. **Revista de Psicología del Deporte**, vol. IX, n. 1-2, pp.122-133, 2000.

CONTINHO, L. A. **Gerente total**: como administrar com eficácia no século XXI. São Paulo: Gente, 2004.

GIL, A C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006

HERSEY, P.; BLANCHARD, K, H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.

KETS DE VRIES, M. F. R. **La face cachée du leadership** 2. ed. Paris: Pearson Education France, 2010.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados,** São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ORTIZ, J. El Liderazgo en los Grupos. In: Mendo, A. (Ed). **Psicología del Deporte.** vol. I, Buenos Aires: Tulio Guterman Editora, 2003.

PENTEADO, J. R. W. **Técnica de Chefia e Liderança.** 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

ROUCO, J. C. D.; SARMENTO, M. Perspectivas do conceito de liderança, **Revista da Academia Militar - PROELIUM** n.13, p.71-90. Portugal, 2010. Disponível em: <<http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-13.html>> Acesso: 29/01/2011.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.