



## ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DA GERÊNCIA DE UMA EMPRESA DE CALÇADOS DA CIDADE DE MOSSORÓ/RN

Kayo Breno Gurgel Galdino <sup>1</sup>, Izabela da Silva Pereira Galdino <sup>2</sup>, Andrea Kaliany da Costa Lima <sup>3</sup>, Hudson do Vale de Oliveira <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); kayo-breno@hotmail.com; <sup>2</sup> Graduada em Administração pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); bela.iza2017@gmail.com; <sup>3</sup> Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR); Professora do Departamento de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); andreakaliany@uern.br; <sup>4</sup> Doutor em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC); Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR) / Campus Boa Vista Zona Oeste (CBVZO) e do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) / IFRR-CBV; hudson.oliveira@ifrr.edu.br

### RESUMO

O mercado varejista tem se tornado cada dia mais competitivo, pois as empresas têm se esforçado para serem mais atrativas e atender as demandas dos consumidores; porém, vários fatores podem influenciar para que as organizações sejam mais competitivas como, por exemplo, a forma como elas são geridas. Nesse contexto, pode-se destacar a importância de se manter as boas relações interpessoais dentro da equipe. Com isso, o gestor é a peça central nessa dinâmica, onde é necessário adaptar-se a diversos estilos de liderança para se alcançar resultados satisfatórios. Partindo desse princípio, o objetivo geral do presente estudo consiste em analisar a percepção dos colaboradores quanto aos estilos de liderança da gerência de uma empresa de calçados da cidade de Mossoró/RN. Como metodologia, utilizou-se a abordagem quali-quantitativa, empregando-se a aplicação de um questionário adaptado do modelo de Mello (2004), que consiste em analisar os estilos de liderança na forma de três fatores: tarefas, relacionamento e situação. Considerou-se também questões subjetivas, a fim de identificar suas variáveis e seus impactos, destacando pontos positivos e negativos na gestão, como também sugestões para o aperfeiçoamento na condução da liderança. Realizou-se, ainda, uma entrevista com o gestor, a fim de identificar sua visão acerca da sua gestão. Os resultados indicam uma equipe dividida nas respostas, mas que está satisfeita com a gestão; o gestor foi classificado como autocrático e transacional, sendo as respostas destes, quando da entrevista, bem divergentes das apresentadas pelos colaboradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estilos de Liderança; Gerência; Teorias da Liderança.

## 1 INTRODUÇÃO

Devido às constantes mudanças, as organizações têm exigido mais de seus gestores em relação ao relacionamento interpessoal e com isso tem cada vez mais investido em capacitação e tem incentivado o afloramento dos estilos de liderança em seus colaboradores. O papel do líder tem se tornado cada vez mais sinônimo de sucesso para o desempenho das organizações. Segundo Tejada (2013, p. 56), “o líder, na verdade, se converte em um modelo a ser seguido, ele inspira as pessoas a segui-lo, pois elas confiam nele, acreditam em seu trabalho, em suas ideias, em seus projetos. O líder, obrigatoriamente, se torna um exemplo a ser seguido”.

Gerenciar vendas é sinônimo de motivar, de estimular o comprometimento, de persuadir o indivíduo a alcançar seus resultados e é de performar um bom profissional. Ele personifica a identidade da equipe, é o representante do grupo, absorve as expectativas de todos e os representa, ele é quem conduz ao ápice do sucesso, para Biazzi (2019, p. 76) é “construir e energizar sua equipe, desenvolver e delegar, negociar recursos, prioridades e prazos, mostrar coragem e comprometimento, envolver e reconhecer, mobilizar persuadir e inspirar”.

O sucesso das organizações está muitas vezes ligado a forma de como os seus gestores comandam as instituições, como chefiam ou lideram suas equipes. O líder organizacional é fundamental para que possa impulsionar os liderados em prol dos



objetivos da empresa. Ele é capaz de gerar engajamento nas pessoas, incentivar um espírito participativo, empreendedor, ele é motivador e agregador, a fim de promover união na equipe. Isso tudo leva a instituição atingir suas metas e resultados de forma rápida e eficiente. Isso acontece porque o líder é capaz de orientar e inspirar o sentimento de coparticipação dos colaboradores.

A partir dessas considerações, ressalta-se que a empresa foi fundada há mais de 25 anos, na cidade de João Pessoa/PB, contando, atualmente, com 24 filiais, distribuídas nos estados da Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Ceará. A filial participante deste estudo encontra-se na cidade de Mossoró/RN, que foi inaugurada em 2012, trazendo como diferencial competitivo uma loja ampla, aconchegante e situada em uma das principais avenidas comerciais da cidade. O seu quadro de funcionários é composto por trinta e um colaboradores.

A sapataria conta com um amplo portfólio de produtos, calçados femininos e masculinos, carteiras e cintos, como também calçados infantis de ambos os sexos. Artigos de viagem, como malas, bolsas e mochilas também fazem parte do mix de produtos da loja, assim como itens esportivos dentre eles: chuteiras, meias e meiões, bolas e caneleiras. Possui um público variado, fornecendo produtos as mais diversas classes sociais contendo itens de grande qualidade e de alto valor agregado, mas também preza pelas classes de baixo valor aquisitivo ao estabelecer uma política de preços acessíveis, frequente propagação de promoções além de um plano de parcelamento que possibilita parcelar compras em até 12x sem juros.

Nesse contexto, emerge a seguinte questão norteadora: qual a percepção dos colaboradores quanto aos estilos de liderança da gerência de uma empresa de calçados da cidade de Mossoró/RN? Com foco em responder a essa questão, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar a percepção dos colaboradores quanto aos estilos de liderança da gerência de uma empresa de calçados da cidade de Mossoró/RN.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### Liderança: Alguns Apontamentos

Desde os primórdios da humanidade, até os dias atuais, sempre existiu e sempre haverá agrupamentos de pessoas, formando sociedades, comunidades e grupos sociais, sendo liderados por alguém que se destaca dentre todos. Segundo Gaboardi (2021, p. 8):

E ainda que a liderança seja mais facilmente percebida quando ela é oficial, ou seja, quando alguém tem a incumbência de liderá-lo, guiando ou cuidando de você, a liderança também pode ser um processo natural, que acontece quando surge espontaneamente nos mais variados ambientes sociais.

O líder deve ter a habilidade de motivar pessoas, a fim de inspirá-las de forma positiva, não só com palavras de estímulos, mas muito mais com atitude e exemplos. Deve sempre agir com ética e respeito para com os demais. Segundo Fernandes, Souza Junior e Morais (2020, p. 59), “liderança é a capacidade do líder de visualizar o futuro da organização e conseguir comunicar suas ideias e metas para seus subordinados”.

Como todo grupo organizado, com focos e objetivos a serem atingidos, o responsável pela liderança é aquele que direciona o grupo a atingir as metas de forma eficiente. O líder é aquele que influencia na conquista dos resultados. Sobre alcançar metas, Carvalho (2020, p. 15) pontua:



A fim de atingi-las, um líder deve influenciar as atividades do grupo, essa influência lhe traz poder, que, quando bem utilizado, torna-o cada vez mais capaz de fazer com que os seguidores cumpram com suas tarefas. Contudo, para evitar contradições, faz-se necessário que os líderes sejam únicos.

Nas organizações contemporâneas, é fundamental a figura de uma pessoa que exerça liderança, podendo ser aquele com cargo de chefia, coordenação, gestão ou, até mesmo, o próprio patrão. Segundo Chaves (2013, p. 4), “líder é uma pessoa que consegue bater metas desafiadoras por meio das pessoas, de maneira coerente com os valores da empresa”. O líder é aquele que objetiva as intenções da organização e lidera humanamente seus subordinados a executarem as tarefas estabelecidas.

O líder tem como objetivo influenciar o ambiente e as pessoas, proporcionando uma gestão compartilhada, participativa, humanizada e respeitosa, voltada ao bem-estar das pessoas, inspirar confiança, lealdade e prosperidade e ainda objetivar um futuro próspero e de sucesso.

## **Estilos de Liderança**

Atualmente, há vários estilos de liderança, cada um influenciando de uma forma diferente no ambiente de trabalho. Os estilos de liderança referem-se ao comportamento dos líderes ao exercer suas funções. Para Carvalho (2020), esses estilos são: visionário, autocrático, agregador, democrático, liberal e agressivo. Mello (2004) salienta que para a definição dos estilos de liderança, é preciso condutas gerenciais e comportamentais para que, a partir daí, se tenha uma definição mais precisa da identificação dos estilos, que se projetam de três formas distintas: tarefas, relacionamentos e situações.

No caso da “tarefa”, considera-se a importância que o líder tem em organizar e estruturar sua função e a dos liderados no intuito de alcançar os objetivos e as metas. O líder ressalta o trabalho em si, como os enfoques técnicos de cada função, a relevância aos padrões de qualidade, os métodos e processos, os meios de comunicação, a hierarquia institucional, assim como a atuação nas tarefas.

No que se refere ao “relacionamento”, é voltado à maximização das relações de trabalho, que são descritas por amizade, confiança, calor humano nas interações, respeito, inclinação aos interesses dos subordinados e suas ideias, empatia com seus problemas e sentimentos. Tal líder aprecia as individualidades e foca nas relações interpessoais, apoia, orienta e facilita.

Já a “situação” refere-se às habilidades do gestor em conhecer bem a realidade do seu espaço de trabalho e de se enquadrar às dificuldades e exigências desse ambiente. Esse líder é dinâmico para alternar suas atitudes e comportamentos a fim de se adaptar com as variadas necessidades e problemas dos seus liderados.

Segundo Gaboardi (2021, p. 35):

A escolha de um determinado estilo de liderança deve considerar, acima de tudo, o contexto e a cultura organizacional. Ou seja, quem são as pessoas que você está liderando, qual a empresa, o ambiente, o momento, a situação e o projeto em que você está assumindo um papel de líder.

A liderança transformacional é baseada na habilidade de seus líderes em moldar a personalidade e atitudes dos seus liderados, fazendo com que esses subordinados passem a incorporar os valores da organização, visando a missão e metas da empresa. Essas mudanças são vistas como primordial nas transformações organizacionais, como estrutura



e cultura organizacional. De acordo com Salomão (2011, p. 49), “a liderança transformacional tem sido descrita como um estilo no qual o líder articula e compartilha uma visão de futuro com seus seguidores, considerando as diferenças individuais dos membros da equipe”.

O líder autocrático é também conhecido como chefe. Nesse estilo as decisões são centralizadas na figura do gestor, não há brechas para intervenções, o seu foco é exclusivamente nos resultados e vê as pessoas apenas como uma peça da engrenagem. Para Vieira (2020, p. 1), “tem uma postura altamente diretiva, só impulsionada pelas realizações de tarefas, onde as mesmas são planejadas por técnicas sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado”.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa/qualitativa. Segundo Mascarenhas (2018, p. 46), “[...] a pesquisa quantitativa baseia-se na quantificação para coletar e, mais tarde, tratar os dados obtidos. Nesse tipo de pesquisa, é fundamental usar técnicas estatísticas, como porcentagens, médias e desvio padrão”. Oliveira (2021, p. 12) ressalta que “os métodos qualitativos de pesquisa permitem que seja estudado, com maior profundidade, o contexto de ocorrência de determinado fenômeno, além de possibilitarem a observação de vários aspectos em uma pequena população em estudo”. Ademais, considerou-se o caráter descritivo e a pesquisa de campo.

O estudo contou com 29 participantes, sendo o gerente e 28 colaboradores. Com o gerente, realizou-se uma entrevista, com roteiro previamente estruturado. Com os colaboradores aplicou-se questionário, elaborado no *Google Forms* e, posteriormente, encaminhado para preenchimento por estes.

Em relação à entrevista, as perguntas abertas e fechadas foram adaptadas do modelo de Fernandes, Souza Junior e Morais (2020), contendo três partes: I) questões sobre o perfil (gênero, idade, grau de escolaridade e tempo de serviço na organização); II) questões objetivas de autoavaliação sobre os seus estilos de liderança; e III) questões subjetivas também com o propósito de autoavaliação por parte do gestor, bem como sugestões e recomendações.

Para o questionário utilizado junto aos colaboradores foi aplicado o modelo da escala adaptada por Rossi (2017) do instrumento desenvolvido por Mello (2004) para a avaliação dos comportamentos dos gestores, composto por três partes: 1) questões sobre o perfil do respondente; 2) questões com foco em avaliar os estilos de liderança, por meio de 23 questões, com escala de 01 a 05 (01 representa discordo totalmente e 05 concordo totalmente). Os itens correspondem ao comportamento do gerente, que foram observados pelos colaboradores da empresa pesquisada; e 3) questões subjetivas, sugestões e recomendações. Destaca-se que para compor o fator “tarefa” foram analisadas as questões 1, 5, 8, 9, 12, 14, 16, 20, e 22, enquanto que para o fator “relacionamento”, as questões 2, 3, 6, 7, 11, 13, 15, 18 e 19, e para o fator “situação”, as questões 4, 10, 17 e 21.

Os dados foram analisados considerando-se a estatística descritiva e a perspectiva interpretativista para as respostas às questões subjetivas. Considerou-se a utilização de gráficos, permitindo uma visualização clara e objetiva dos resultados. Ressalta-se que as respostas subjetivas foram analisadas, garantindo-se o anonimato dos respondentes.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Perfil dos Respondentes

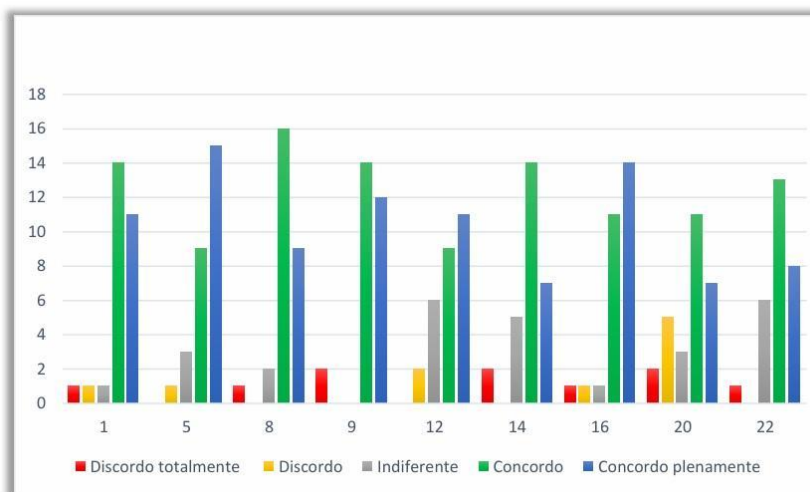
Verificou-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino (66,7%) e que 82,1% possuem idade entre 18 a 28 anos. No que se refere ao grau de escolaridade, 82,1% possuem ensino médio completo. A grande maioria dos respondentes (64,3%) tem entre 0 a 2 anos de tempo de serviço na organização. Por meio dos dados, evidenciou-se que se trata de uma equipe jovem, com pouco tempo de empresa e com pouca qualificação acadêmica.

### Análises dos Estilos de Liderança

Nestas análises foram consideradas as respostas dos respondentes divididas em três fatores: tarefas, relacionamento e situação, validada pela escala de Mello (2004 apud Rossi, 2017). Nesse caso, foram observadas as médias de cada fator, que consiste em uma pontuação de 1 a 5, onde quanto mais próxima a média for de 5 melhor o comportamento do gestor em relação ao fator analisado.

O Gráfico 1 traz os resultados obtidos em relação ao fator tarefas, sendo que os números na base referem-se as perguntas do questionário relacionadas à este fator.

**Gráfico 1.** Escala relacionada ao Fator Tarefas.



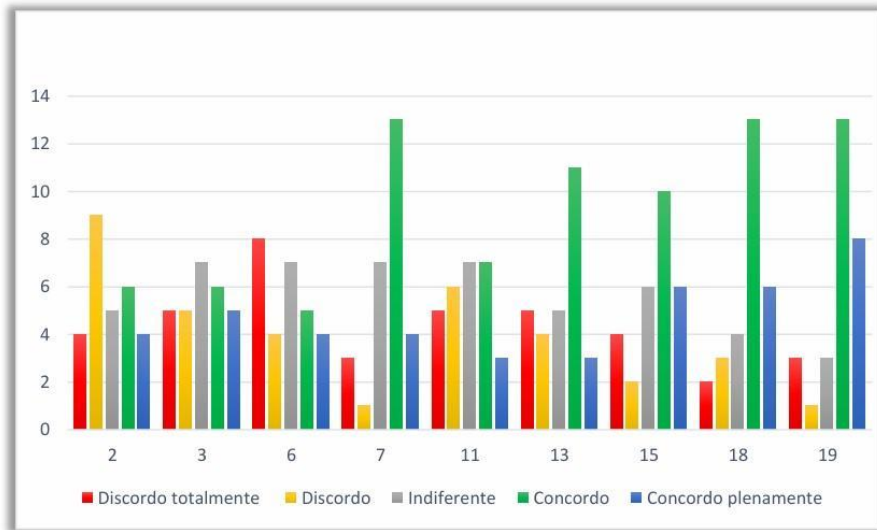
Fonte: Dados da Pesquisa.

Constatou-se que a média geral do gerente em relação ao fator “tarefas” foi de 4,06, indicando um bom resultado em relação às tarefas a serem desempenhadas pelos colaboradores. De forma específica, o item 12 (é rigoroso em relação à quantidade de trabalho produzido pelos membros da equipe), por exemplo, obteve a média de 4,03, indicando o rigor e a exigência da eficácia do trabalho a ser feito como a quantidade a ser produzida. O item 14 (indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um), por sua vez, atingiu média de 3,85, ou seja, percebe-se que o líder tende a ser displicente em relação ao esclarecimento das especificações das tarefas a serem desenvolvidas por cada um de seus liderados.

No Gráfico 2, tem-se os resultados referentes ao fator “relacionamento”, que contempla e dá ênfase a sensibilidade da gerência, voltado ao relacionamento do líder com os seus liderados.



**Gráfico 2.** Escala relacionada ao Fator Relacionamento.



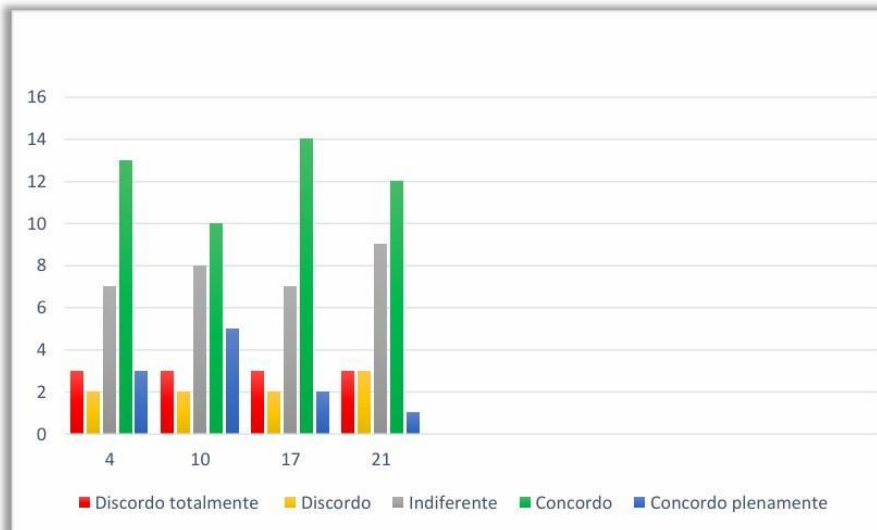
Fonte: Dados da Pesquisa.

Evidenciou-se que a média geral do gerente em relação ao fator “relacionamento” foi de 3,22, ou seja, um resultado que pode ser considerado bem mediano e, até mesmo, preocupante, uma vez que o estabelecimento de boas relações dentro do ambiente de trabalho tende a favorecer os bons resultados, sobretudo porque, por meio dessas relações, acredita-se que o trabalho em equipe está sendo um elemento presente na rotina da empresa.

De forma pontual, o item 2 (é atencioso no relacionamento com sua equipe) obteve a média de 2,89, o que nos remete à compreender que o líder tem deixado a desejar no que se refere ao relacionamento com os membros da sua equipe, o que, sem dúvidas, pode trazer problemas futuros para a empresa.

Os resultados referentes ao fator “situação” são apresentados no Gráfico 3. Este fator tem relação com as aptidões do líder em identificar a realidade do ambiente na qual está inserido e transformá-lo à luz do seu estilo gerencial, de acordo com as exigências que forem se apresentando.

**Gráfico 3.** Escala relacionada ao Fator Situação.



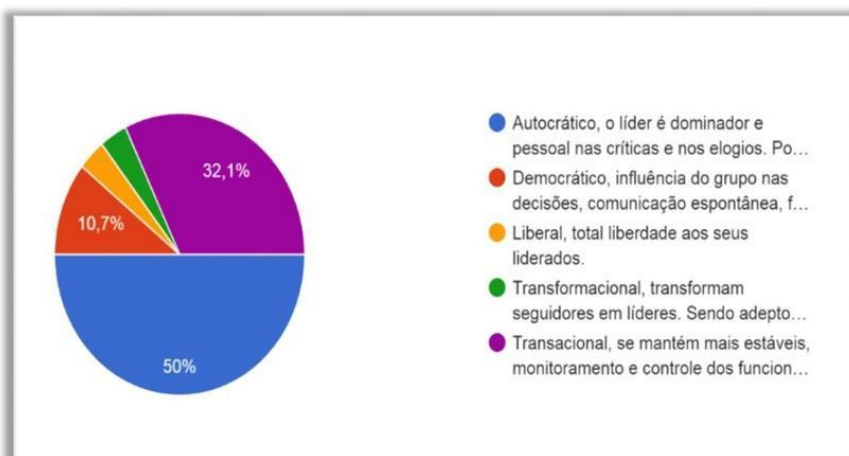
Fonte: Dados da Pesquisa.

Verificou-se que o líder apresentou uma baixa frequência de motivação ou autonomia para realizar tarefas, se mostrando indiferente nos itens de situação, tendo uma média geral no fator em questão de 3,34, o que pode ser considerada baixa devido ao distanciamento da média máxima 5. De forma específica, o item 4 (dá maior ou menor autonomia no trabalho ao membro, dependendo do comprometimento demonstrado para realizar a tarefa), por exemplo, a média foi de 3,39, o que remete à perceber o líder como indiferente em relação ao comprometimento ou não do subordinado ao designar a tarefa.

Assim, de acordo com os resultados obtidos, constatou-se que o estilo de liderança predominante no gerente na empresa de calçados onde o estudo foi realizado é voltado para o fator tarefas, indicando ser um líder voltado ao funcionamento correto da organização, focado no processo e na eficiência das tarefas, se apresentando com um estilo de gestor mais técnico. Ademais, a média geral considerando os três fatores analisados foi de 3,54, o que retrata uma variação entre regular e bom, uma vez que 3 seria indiferente e abaixo de 3 seria ruim.

No Gráfico 4, constam os resultados referentes ao questionamento feito aos colaboradores acerca de qual estilo de liderança eles identificam no seu gestor.

**Gráfico 4.** Estilos de Liderança.



Fonte: Dados da Pesquisa.



Verificou-se que a maioria dos colaboradores (50%) considerou o gestor como um líder autocrático. Segundo Carvalho (2020), o estilo de liderança autocrático é também conhecido como autoritário, que apresenta as regras e as normas, sem optar por ouvir seus subordinados, pois não abre brechas para opiniões e ideias do grupo.

### **Análise das Questões Subjetivas**

Inicialmente, os colaboradores foram convidados a apresentar suas opiniões acerca do que seria necessário para ser um bom líder e se estariam satisfeitos com o seu gestor. Sobre o que é necessário para ser um bom líder, algumas respostas foram: “Ser disponível para ouvir seus funcionários” (Respondente C3); “Ser empático” (Respondente C4); “Ter o poder de ouvir e ser ouvido. Emanar respeito com os demais funcionários” (Respondente C7); “Um bom líder precisa ter seriedade e se socializar com os funcionários” (Respondente C8).

No que se refere à satisfação com o gestor, constatou-se algumas respostas sinalizando insatisfação, o que corrobora alguns dos resultados apresentados anteriormente. Nesse sentido, os respondentes 6, 11 e 14, responderam, respectivamente: “Não me considero satisfeito com o gestor atual, pois considero que o falta mais habilidade em lidar com a equipe” (Respondente C6); “Mais ou menos, às vezes contraditório” (Respondente C11); “No momento não estou satisfeito, e para ser um bom líder precisa mostrar mais confiança na equipe e saber escutar um pouco, e analisar mais as suas atitudes” (Respondente C14).

Buscou-se, ainda, sob a ótica dos colaboradores, identificar quais os pontos positivos e negativos da gestão. O Respondente C5 pontuou o fato do gestor “ser objetivo e claro com o que está querendo transmitir” como pontos positivos. Como negativos, destacou: “autocrático, não aceita opiniões e não envolve a equipe em decisões coletivas. Falta de habilidade em lidar com a equipe sendo, muitas vezes, alterado e tomando decisões por impulso. Não sabe corrigir erros de forma racional e equilibrada”. Dentre as sugestões de melhorias sinalizadas pelos colaboradores em relação à gestão, o Respondente C3 enfatizou “Motivar mais seus funcionários, não causar sobrecarga neles, procurar entender uma situação com mais calma, saber o mais rápido possível separar um bom e um mau funcionário”.

### **Análise da Entrevista com o Gestor**

O líder é do gênero masculino, na faixa etária de 31 a 40 anos, tem o ensino médio completo e possui entre 13 a 20 anos de tempo de serviço na empresa. De forma geral, verificou-se que muitas das respostas do gestor para as perguntas realizadas foram contraditórias aos resultados anteriormente apresentados, contrariando, portanto, as falas dos próprios colaboradores. Ele, por exemplo, quando questionado sobre como classificaria o seu estilo gerencial, respondeu “democrático”; porém, constatou-se, no Gráfico 4, que 50% dos respondentes consideraram o gestor como um líder autocrático.

Destaca-se que o gestor diverge dos colaboradores, em vários momentos como, por exemplo, quando descreve que o diálogo é um dos pontos positivos da sua gestão, pois a imensa maioria dos colaboradores, nas questões subjetivas, apresenta a falta de diálogo como ponto negativo, assim como sugere que a comunicação seja um fator a ser melhorado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**



O presente artigo buscou analisar a percepção dos colaboradores quanto aos estilos de liderança da gerência de uma empresa de calçados da cidade de Mossoró/RN. O objetivo foi alcançado, uma vez que foi possível, à luz dos resultados apresentados, identificar, na empresa participante da pesquisa, uma liderança mais técnica, com ênfase nas tarefas e no cumprimento das metas.

Nessa perspectiva, Mello (2004 apud Rossi, 2017) destaca que o líder tem a missão de organizar as funções dos colaboradores com objetivo de alcançar as metas propostas, e ressalta o trabalho como foco nos processos, de cada função e tarefas, atingindo os padrões de qualidade, através da comunicação, hierarquia e autoridade.

Ademais, constatou-se que, ao contrastar as respostas dos colaboradores com as do gestor, percepções contrárias foram apresentadas, sendo que na percepção daqueles o líder se caracteriza com um estilo de liderança autocrático, enquanto ele se autoavalia com um estilo de liderança democrática.

## REFERÊNCIAS

BLAZZI, F. de. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Labrador, 2019.

CARVALHO, A. **Desenvolvimento de lideranças e de equipe**. Curitiba: Contentus, 2020.

CHAVES, N. M. **Esculpindo líderes de equipes**. 4. ed. Nova Lima, MG: Falconi, 2013.

FERNANDES, C.; SOUZA JUNIOR, A.; MORAIS, A. **Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas**. [S. l.], set., 2020. Disponível em: <<https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/450>>. Acesso em: 19 fev. 2024.

GABOARDI, A. **Liderança Produtiva**. São Paulo, SP: Literare Books Internatinal, 2021.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2018.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**: um estudo de caso da empresa Hernarium. Florianópolis, UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

OLIVEIRA, A. **Metodologia Científica**. 2021. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/192974>>. Acesso em: 5 jun. 2024.

ROSSI, C. G. **O impacto da liderança no clima organizacional**: um estudo comparativo de duas agências bancárias (Trabalho de Conclusão de Curso). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

SALOMÃO, C. **Mulheres empreendedoras em pequenas empresas**: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, [S. l.],



2011. Disponível em: <[https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde\\_08022012-110840/publico/CintiaSimoneSalomao.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde_08022012-110840/publico/CintiaSimoneSalomao.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2024.

TEJADA, J. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso**: você pode fazer a diferença na organização. Caxias do Sul: Educs, 2013.

VIEIRA, M. W. G. Liderança Gerencial: uma análise com base na motivação e gestão de pessoas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 04, Vol. 07, p. 26-32., Abril de 2020.