

## AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DO COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA NA EMPRESA FÓRMULA<sup>1</sup>

Izabelle Zanchet Smaniotto<sup>2</sup>

Mateus André Rama<sup>3</sup>

João Vitor Biondo<sup>4</sup>

Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi<sup>5</sup>

Niloar Bissani<sup>6</sup>

### RESUMO

A gestão organizacional é responsável por definir estratégias para o crescimento e expansão dos resultados da organização. Essas estratégias devem estar alinhadas à missão e políticas da empresa. O estudo teve como objetivo avaliar e diagnosticar o comportamento da liderança na empresa Fórmula. O método utilizado foi indutivo, nível de pesquisa foi descritivo, o delineamento da pesquisa foi através do estudo de campo, o instrumento de coleta de dados utilizou-se da entrevista, a população e a técnica de análise e interpretação de dados foi classificada como qualitativa. Desta forma conclui-se que a função do líder é influenciar e encorajar sua equipe a ir mais, crescer, dar retorno ao seu colaborador sobre o seu atual trabalho, por isso seu papel é de total valia para a organização e muito importante para a equipe.

**Palavra-chave:** Gestão Organizacional. Comportamento Humano. Liderança.

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo Crepaldi (2008, p. 44 - 45) “à organização refere-se como sinônimo de empresa que se utiliza para entendê-la melhor como funciona e sua estrutura funcional (trabalho, as pessoas, órgãos e as relações entre os mesmos)”. A organização como sinônimo de empresa relaciona-se com a idéia do empreendimento criado para alcançar objetivos. Por sua vez a organização como estrutura funcional tem de ser um conjunto de atividades necessárias para alcançar os objetivos da empresa e atribuir as responsabilidades por cada grupo.

As organizações são direcionadas para melhorar a finalidade dos recursos escassos como resultado e bem-estar social, ou seja, a preocupação com o clima organizacional. Administrar o clima seja responsabilidade daquele que exerce os cargos de gestão, conhecendo o grau de satisfação, expectativas e as necessidades da equipe de trabalho desempenhando um

---

<sup>1</sup> Atividade Corporativa apresentada ao curso de Ciências Contábeis da UCEFF Faculdades;

<sup>2</sup> Acadêmicos de Ciências Contábeis da UCEFF Faculdades;

<sup>3</sup> Acadêmicos de Ciências Contábeis da UCEFF Faculdades;

<sup>4</sup> Acadêmicos de Ciências Contábeis da UCEFF Faculdades;

<sup>5</sup> Orientadora do Curso de Ciências Contábeis da UCEFF. E-mail: citania@uceff.edu.br

<sup>6</sup> Docente da Uceff, niloar@uceff.edu.br.

importante papel gerencial na conquista para os negócios, sendo então essencial para o sucesso dos organizadores e para a qualidade de vida das pessoas que nelas trabalham (LUZ, 2003).

Sendo assim, as organizações oferecem cada vez mais trabalhos em equipe com maior número de participação agregando informações e contando com resultados mais qualificados para a tomada de decisão em um processo de controle, facilitando a compreensão, o aumento do conhecimento e a comunicação visando o estabelecimento da organização (ANGELONI, 2003).

Selman (2009) acrescenta que a liderança, algo tão almejado por muitas pessoas e/ou profissionais em nosso mundo moderno, tem como a sua essência as habilidades que cada pessoa possui para que possa com isso criar um contexto e escolher qual será a melhor forma com que irá se relacionar com as circunstâncias vividas naquele determinado momento ou até por períodos mais extensos. “Normalmente líderes e quem os almejam, seus seguidores, procuram um relacionamento com as circunstâncias em que se encontram de forma eficaz, pois essa pode ser uma fonte de inovação e poder já que vivemos em um mundo tão globalizado e disputado” (SELMAN, 2009, p. 9).

Diante do exposto apresenta-se como problema de pesquisa **Como se estrutura o comportamento da liderança na empresa Fórmula?** E como objetivo avaliar e diagnosticar o comportamento da liderança na empresa Fórmula, contribuindo para uma melhor gestão organizacional e comportamento dos indivíduos.

O presente estudo justifica-se pela importância, a relevância e a contribuição tanto teórica como prática que a liderança e os modelos organizacionais podem auxiliar dentro de uma empresa. Em termos teóricos o presente trabalho, torna-se relevante à medida que poderá servir como auxílio para outros acadêmicos ao passo que busquem por temas semelhantes ou relacionados ao que estará aplicando nesta pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica consiste na busca de embasamento teórico pelo pesquisador para fundamentação do seu estudo. Ou seja, é o levantamento de leituras sobre o tema proposto, alinhando teoricamente a delimitação da pesquisa.

### **2.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

O comportamento humano é a resposta que nós indivíduos damos em estímulos internos e externos os quais muitas vezes realizamos, mas não os identificamos a ponto de dizer se foi ou não um estímulo, lembrando que sempre estamos sendo avaliados e que muitas vezes um estímulo do qual nem possuímos conhecimento foi emitido por nós, podendo ser interpretado de forma equivocada por quem nos monitora. De acordo com Pêrsico e Bagatini (2012) pode ser observado o comportamento nas organizações de forma física e também não aparente, muitas vezes pelas emoções apresentadas pelos indivíduos e até mesmo comportamentos. No âmbito comportamental a interação que ocorre entre as pessoas é observada severamente, pois estas relações constituem de certa forma uma cultura organizacional.

Segundo esta interação Colella, Hitt e Miller (2013) destacam que para haver a interação entre as pessoas é extremamente necessário que haja alguns quesitos, os quais correspondem em que o trabalho deve ser gratificante e reconhecido. Os ambientes vividos diariamente devem abster-se de medo e serem repletos de energia, além de que as pessoas não podem possuir nenhum receio de cometer enganos e o principal para o bom desempenho é que o trabalho e vida familiar devem manter um equilíbrio o qual traga ao funcionário disposição e uma maior concentração no momento em que realiza suas atividades.

Assim como na sociedade as culturas organizacionais são compostas por três dimensões: a ideologia, a psicossocial e a material. Segundo Moscovici (1995) a ideológica é muito relativa quanto à estruturação de normas e seus valores, tanto os subjacentes quanto os declarados conscientes; a psicossocial direciona-se à estrutura funcional e de poder, as quais são vinculadas as relações informais e formais denominadas emergentes; o material consequentemente corresponde à estrutura de uma organização, sua tecnologia, todos os seus recursos, sejam eles materiais ou não e ao ambiente físico ao qual a organização se encontra.

Segundo Robbins (2005) o Comportamento Organizacional é considerado um campo de estudos, que investiga os impactos que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre as instituições as quais fornecem os seus serviços e/ou seus aprendizados, podendo assim ser definido que comportamento organizacional é voltado para o que as pessoas fazem dentro das organizações e, como esses comportamentos podem afetar o desempenho das empresas na realização de seus produtos ou na prestação de seus serviços. Este campo de estudos volta-se especificamente para as funções desempenhadas por seus funcionários, suas habilidades, competências, maior produtividade e a menor rotatividade.

As habilidades e competências significam uma seleção que empresas ou pessoas as denominam sendo melhor do que outras. Chiavenato (2008) ressalta que isso tudo dentro de um

contexto utilizado de qualquer organização ou de sociedade, e quem as dominam melhor do que outros, as tornas competitivas e eficazes em situações específicas. As habilidades e a competência em si constituem um conjunto de comportamentos, conhecimentos, práticas e raciocínios adquiridos com o tempo em função da aprendizagem e são estes conjuntos de comportamentos que diferenciam as pessoas ou organizações as tornando melhores e/ou eficazes naquilo que fazem.

Para Campos (2004) a produtividade é a relação direta entre a quantidade produzida de determinado produto ou serviço dividida por algum insumo ou recursos necessários para a sua confecção, e o intuito é sempre produzir em quantidades maiores reduzindo a quantidade de insumos e tempo alocado na produção do determinado produto ou serviço.

A rotatividade também conhecida como admissão e demissão dentro de uma organização pode se não for bem planejada, gerar graves impactos dentro de uma instituição, se o seu índice for alto pode gerar impacto negativo, indicando assim que a organização está com déficit de retenção de talentos. Fatores externos como altos e baixos da economia interferem na questão de rotatividade, por mais que seja um fator externo, mas influencia diretamente no financeiro da empresa (SÓLIDES, 2019).

### **2.1.1 Liderança**

Segundo Bergamini (2002, p. 19) “o interesse em conhecer melhor aquilo que caracteriza o comportamento de um líder eficaz não é assim tão recente. [...] a compreensão de como alguém conseguia chegar a uma posição de destaque na condução dos demais pares sempre despertou considerável preocupação”.

Com todas as mudanças e os processos de globalização das economias mundiais, Bergamini (2002) afirma que o homem percebeu-se diante do desafio de descobrir, formar ou mesmo forjar líderes eficazes. A partir deste momento, as organizações se deram conta de que já não era mais possível continuar tentando fazer com que as pessoas trabalhassem em ambientes opressivos e passaram a valorizar situações nas quais pudessem utilizar ao máximo todo o potencial dos seus colaboradores. Assim, perceberam a necessidade de ter bons líderes.

Nahavandi (2000, p. 15) afirma que “liderar pessoas de maneira eficaz representa um tremendo desafio, uma grande oportunidade e uma séria responsabilidade”. “A importância e, principalmente, o valor de um líder se fazem sentir praticamente em todas as direções dentro das organizações e não somente pelo grupo de colaboradores” (BERGAMINI, 2002, p. 20).

“A liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasticamente para a obtenção de determinados objetivos. Ela é o fator crítico que auxilia um indivíduo ou um grupo de indivíduos a identificar suas metas, para então motivá-los e ajudá-los na conquista de suas metas” (NEWSTROM, 2008, p. 157).

O processo de liderança é semelhante, do ponto de vista dos seus efeitos, “aos segredos químicos que transformam uma lagarta em uma borboleta, com toda a beleza que fazia parte do potencial da lagarta, ou seja, a liderança é desta forma, um catalisador que transforma o potencial em realidade” (NEWSTROM, 2008, p. 156 e 157). Esse processo, em geral é visto em organizações, empresas maiores, mas também é visto da mesma forma em empresas e organizações menores.

Muitos questionam dentro das organizações as funções de líderes, administradores e gerentes. Entender a diferença entre eles em suas funções diariamente pode certamente melhorar a liderança organizacional dentro de uma empresa ou instituição. “O termo gerente, líder e administrador confundem-se entre si devido à diversidade de maneiras com que são utilizados pelos diversos autores em comportamento organizacional” (BERGAMINI, 2002, p. 60).

Independente de cada termo ter uma ação ou função diferente, nem todas elas deixam claro qual o seu limite, interfaces e alcances que proporcionam no contexto da organização. Newstrom (2008) diz que a liderança é uma parte importante da gestão, mas ela não é tudo. O papel primordial de um líder é influenciar os outros para que voluntariamente persigam os objetivos definidos.

Já os gerentes também planejam atividades, organizam as estruturas apropriadas e controlam os recursos. Os gerentes detêm posições formais, embora qualquer indivíduo possa utilizar sua influência informal para agir como um líder. Os gerentes obtêm resultados ao direcionarem as atividades dos outros, enquanto os líderes criam uma visão e inspiram os outros para que a realizem, fazendo que eles ultrapassem suas próprias competências normais (NEWSTROM, 2008, p. 157).

Newstrom (2008, p. 157) ainda afirma que como “existe essa diferença de gerenciamento e liderança, líderes fortes podem tornar-se maus gerentes se um planejamento inadequado fizer que os membros de seu grupo se movimentem na direção errada”. Eles até podem continuar operando, porém não conseguem colocar suas ferramentas e suas influências de liderança da melhor forma aos objetivos da organização.

Já Bergamini (2002, p. 60) acredita que “a empresa pode contar com gerentes que administram, assim como pode ter gerentes que também desempenham eficazmente seu papel como líderes. Analogamente, poderá ter diretores-líderes ou administradores, e assim por

diante”. Liderar e administrar são papéis diferentes e ambos são necessários ao mesmo tempo. Administrar pede atitudes mais formais e um enfoque mais técnico. A liderança menos orientada pela racionalidade envolve o uso da habilidade de vislumbrar o futuro organizacional. Todavia, sem o concurso do administrador, seria praticamente impossível implementar essa visão.

“A liderança é diferente do gerenciamento, mas não pelos motivos que a maioria das pessoas pensa. A liderança não é algo místico e misterioso. Não tem nada a ver com ‘carisma’ ou algum outro traço exótico de personalidade. Não é reduto de uns poucos escolhidos. Nem é necessariamente melhor que o gerenciamento ou substituto dele. Pelo contrário, liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o êxito em um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil” (KOTTER, 2000, p. 50).

Como diria John Brock, terceiro maior comerciante, distribuidor e produtor de produtos da Coca-Cola, ex-presidente e CEO da Coca-Cola Enterprises Inc. “todos os grandes líderes possuem quatro características: princípios sólidos, orientação moral, visão e capacidade para formar um consenso” (NEWSTROM, 2008, p. 156). Ou seja, ter caráter, ser responsável, ter ética no seu dia a dia, saber lidar com situações que são criadas, passar ao seu colaborador vivências suas para que ele possa ver que são coisas que acontecem e que trazem conhecimento gigantesco para lidar com outras situações que iram surgir. Obter e dar conhecimento, fazer essa troca irá ajudar e muito no trabalho em equipe e na sua liderança, porque assim você estará se envolvendo no cotidiano da empresa.

### **2.1.2 Estilos de liderança**

Os líderes abordam as pessoas de diversas formas para motiva-las e influencia-las a se tornarem melhores profissionais dentro de seus ambientes de trabalho. Este tipo de abordagem pode se caracterizar como positiva ou negativa. Se a abordagem evidenciar a recompensa econômica ou de qualquer natureza, trará ao funcionário melhoria em sua educação, maior demanda de sua autonomia em seu trabalho e também fará com que seu funcionário veja as suas melhorias deixando o mesmo satisfeito com seu trabalho. Porém se o líder chegar com uma abordagem negativa, trazendo medo, grosseria e penalidades fará com que o colaborador venha com desempenho menor do que se imaginava do mesmo, infelicidade dentro do ambiente de trabalho ocasionando mau comportamento e possíveis demissões (NEWSTROM, 2008).

Atualmente percebe-se que os gerentes ou líderes utilizam as duas abordagens para trabalhar com seus colaboradores, fazendo a junção do positivo e negativo, mas apenas um se sobressai mais. Para tal existem os estilos de liderança que mostram seus benefícios e limitações dentro de uma organização.

A liderança autocrática dá ênfase ao líder, concentrando as tomadas de decisões e o poder para o “chefe”. O mesmo organiza toda a sua estrutura de trabalho e as situações que seus colaboradores devem seguir, fazendo com o subordinado se contenha com ordens, com pouco espaço para questionamento ou sugestões, fazendo apenas o que lhes foi mandado sem pensar de forma autônoma. Este estilo de liderança é tipicamente negativo, pois se baseia em ameaças e punições, onde o líder exerce toda a autoridade e se responsabiliza totalmente por seus atos (NEWSTROM, 2008). Na visão dos colaboradores “não demonstram satisfação e apenas trabalham mais intensamente na presença do chefe. Na ausência do mesmo, as pessoas tendem a extravasar sentimentos e frustrações” (BASSO, 2016).

A liderança democrática ou consultiva incentiva seus colaboradores a darem sugestões e opiniões contribuindo para as tomadas de decisões, dando ênfase no líder e liderado. Este estilo busca facilitar os processos e o líder pode escolher se irá utilizar ou ignorar tais opiniões/sugestões, se preocupando sempre com a execução do trabalho, mas também prezando a qualidade e satisfação de seu time ou equipe. Caso se perceba que as contribuições são utilizadas, os funcionários se sentem mais satisfeitos e pontos positivos começam a aparecer em seu desempenho, caso seja ao contrário os mesmos podem sentir que seu tempo está sendo desperdiçado (NEWSTROM, 2008). É um estilo que “favorece um melhor relacionamento entre todos, uma vez que a comunicação flui com liberdade e as pessoas são incentivadas a se exporem sem críticas ou censura, o que leva os membros a serem mais responsáveis uns pelos outros, [...] favorecendo maior produtividade com qualidade nas tarefas executadas” (BASSO, 2016).

A liderança liberal com ênfase no liderado segue o pressuposto que seus colaboradores já são experientes o suficiente e não precisam de avaliações e *feedbacks* constantes. Porém é visto que sem a necessidade do colaborador prestar contas, os mesmos deixem a desejar e baixem sua produtividade, embora tenham boas intenções. A falta do líder na frente da organização, dispondo de resultados e executando a cobrança diária de seus colaboradores, gera discussões e questionamentos pela ausência e interesse da direção. “Com o passar do tempo, as tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si” (BASSO, 2016).

Atualmente se escuta falar muito do *coaching* que dá ênfase ao desempenho. *Coach*, na área esportiva como é mais conhecido, é visto como o treinador, aquele que prepara, conduz e orienta seus “jogadores”, porém não participa diretamente do jogo (NEWSTROM, 2008). O líder trabalha para conhecer as habilidades de seus colaboradores agindo de forma a ajudar seus colaboradores a utilizarem seu potencial de desenvolvimento. O *coach* cria climas dentro da organização que envolva cooperação, confiança e crescimento constante de seus colaboradores, estimulando uma visão positiva de futuro para sua equipe. O tempo todo mostrando e fazendo os mesmos reconhecer suas expectativas, se auto avaliam e busquem captar seus pontos fortes e estimularem seus pontos fracos. “O líder exibe um interesse verdadeiro pelo aumento de performance de seus subordinados, incentivando a cada membro no estabelecimento de plano de ação para assegurar a melhoria no desempenho. [...] Acompanha a evolução individual e dá feedback para manter o liderado alinhado em relação aos resultados projetados” (BASSO, 2016).

Há outras abordagens sobre liderança que oferecem resultados e maneiras de se trabalhar em equipe, mas o mais importante dentro da organização é incentivar os comportamentos de liderança, ou seja, oferecer treinamentos internos, contratar consultorias especializadas, envolver colaboradores em capacitações de forma alinhada com os profissionais nos papéis de gestão e comando, para aprimorarem suas competências e se tornarem capazes de conduzir seus times para o sucesso. “A forma como a liderança é exercida pode influenciar muito na produtividade do trabalhador e no clima da empresa. Por isso [...] é importante investir em treinamentos para os líderes, para que eles saibam como atuar e assim, auxiliarem as equipes a se desenvolverem e promoverem o crescimento da empresa” (BASSO, 2016).

## 2.2 ESTUDOS RELACIONADOS

A busca pelos estudos ocorreu nas principais bases de dados científicos, como Google acadêmico, Spell. Utilizaram-se as seguintes palavras para a busca: comportamento humano, liderança e encontraram-se os seguintes trabalhos.

O estudo de Benedicto, Lames e Bittencourt (2015) teve como objetivo analisar a opinião de alguns executivos sobre as habilidades do administrador e seus reflexos sobre a prática estratégica nas organizações. O estudo conclui que as habilidades necessárias para ser um bom administrador são: exercer a liderança situacional; habilidades em motivação de pessoas; ter visão estratégica e capacidade de planejamento; primar pela qualidade dos produtos

e serviços; ter conhecimentos em administração e áreas afins; praticar uma comunicação estratégica; ser criativo, inovador e visionário. As habilidades estudadas não são as únicas e nem mesmo suficientes para a formação e a carreira do administrador, mas são necessárias do ponto de vista estratégico.

O estudo de Araújo e Zuppani (2016) teve como objetivo levantar os potenciais desafios que um líder contratado e assalariado enfrenta ao atuar em empresas familiares de pequeno porte. Entre os principais desafios encontrados pode-se destacar: a falta de autonomia na tomada de decisões estratégicas, a necessidade de conquistar a confiança dos donos para angariar espaço na tomada de decisão, problemas pessoais resolvidos dentro da organização, à centralização de informações promovida pelo dono sobre ele mesmo e a necessidade de convencer o dono sobre a necessidade de se realizar um planejamento sucessório. É preciso considerar ainda que os dados confirmam a posição de gestor, mas sugerem pouca liderança.

O estudo Magro, Silva e Klann (2017) teve como objetivo verificar o efeito dos diferentes comportamentos estratégicos organizacionais sobre o comportamento oportunistas dos gestores em práticas de gerenciamento de resultados mediante escolhas contábeis. Os resultados apontam que os diferentes comportamentos estratégicos organizacionais provocam comportamentos oportunistas que se refletem em práticas de gerenciamento de resultados. Os achados sugerem que: a) empresas com estratégias de diferenciação e inovação transferem a agressividade do mercado competitivo para as práticas oportunistas de contabilidade; b) empresas com estratégias de liderança em custo são menos proativas para práticas de gerenciamento de resultados; c) empresas da tipologia prospectora e analisadora, de comportamento agressivo, tendem ao gerenciamento de resultados para melhorar os lucros, por outro lado, aquelas de tipologia defensora apresentam efeito oposto.

O estudo de Pugliese e Senna (2018) teve como objetivo foi avaliar a competência decisória de uma amostra de brasileiros com cargos de autoridade atuantes em diferentes setores proporcionando uma maior compreensão do papel da liderança nos negócios. Os resultados estão em consonância com os relatados na literatura e complementam estudos anteriores mais amplos realizados nos Estados Unidos, Eslováquia, Suécia e Itália, por meio da análise de líderes empresariais no setor privado, uma amostra alvo que ainda não havia sido explorada. Ele também fornece intuições para aplicações práticas no desenvolvimento de competências de liderança.

O estudo de Dias, Veloso e Treff (2019) teve como objetivo identificar a percepção dos profissionais das áreas de contabilidade e finanças acerca dos estilos de liderança adotados por

seus líderes sendo homens ou mulheres. Os resultados indicam que mulheres ainda enfrentam diferenciações quanto às suas possibilidades de assumir posições de liderança.

A partir dos estudos relacionados, verificou-se que a busca por ser um bom líder e saber como liderar de forma correta é constante, além disso, fica claro que cada área de atuação tem suas dificuldades. Já o estudo em questão irá abordar a estrutura da liderança da empresa Fórmula.

### **3 METODOLOGIA**

Com base nos estudos, esta atividade tem como característica desenvolver um artigo científico, avaliando e diagnosticando o comportamento humano de uma determinada empresa, assim contribuindo para uma melhor gestão organizacional. A empresa utilizada para realização do estudo optou por não utilizar o nome original, para isso será utilizado o nome Fórmula.

O método científico utilizado para elaboração do trabalho se designou através do método indutivo. Biagi (2015, p. 73) afirma que o método indutivo “é um processo que consiste em generalizar uma relação de causalidade entre dois fenômenos”. O método indutivo se define através de casos de realidade concreta.

O nível de pesquisa utilizado na pesquisa classificou-se como uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2014, p. 28) relata que a pesquisa descritiva é a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. O objetivo da pesquisa descritiva é de reunir e analisar muitas informações e características sobre o assunto estudado, utilizando um grupo ou organização específica.

Com relação ao delineamento, este estudo classifica-se como um estudo de campo. O estudo de campo é caracterizado por um levantamento de informações da sociedade, de grupos e entre outros. “Os estudos de campo pesquisam situações reais. A palavra campo quer dizer que o estudo é realizado num ambiente real” e também é considerado com “[...] pouca profundidade e pouca amplitude” (ZANELLA; 2009; p. 88).

Já o instrumento de coleta de dados para a pesquisa foi utilizado à entrevista. A entrevista é um instrumento de relacionamento entre pesquisador e pesquisado, mas as interpretações dos dados devem ser feitas com cuidado porque algumas verbalizações parecem transparentes podendo ser interpretadas erroneamente. Tendo como objetivo de a captura de informações além do que já obtém, além disso, pode se diferencia também por meio de sua comunicação (CERVO; BERVIAN; DA SILVA; 2007).

A população desta pesquisa caracteriza-se por todas as empresas de equipamentos de segurança individual situadas em Chapecó-SC. Marconi e Lakatos (2002, p. 112) afirmam que o “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Também pode se relacionar a um determinado conjunto de objetos ou informações. Já a amostra delimita-se por uma empresa de equipamentos de segurança individual que será identificada pelo nome de “Fórmula”, pois os proprietários não autorizaram sua identificação. Santos (2016) afirma que a amostra tem como objetivo a utilização de técnicas e também procedimentos para retirar de um determinado público ou população resultados para a fim de construir estudos em cima desses resultados.

A técnica de análise e interpretação de dados utilizada nesta pesquisa classifica-se como qualitativa. Segundo Michel (2009), afirma que a pesquisa qualitativa pode ser definida como uma pesquisa de estudo não estatístico, que tem como objetivo identificar e analisar profundamente os dados que são de difíceis medições de um grupo ou indivíduo com relação a um problema específico.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Para entendermos melhor como funciona a estrutura do comportamento da liderança na empresa Fórmula, a entrevista foi realizada com o proprietário da empresa e o gerente de vendas, os quais não quiseram ser identificados e serão apresentados como entrevistado 1 e entrevistado 2, respectivamente. A Tabela 01 apresenta a característica quanto à faixa etária dos entrevistados.

**Tabela 1 - Característica quanto à faixa etária**

<b>Faixa Etária</b>	<b>Total</b>	<b>Percentual (%)</b>
Até 25 anos		
26 à 35 anos		
36 à 45 anos	1	50,00%
Acima de 45 anos	1	50,00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, (2020).

De acordo com a Tabela 1, evidencia-se que 50% dos entrevistados têm entre 36 a 45 anos e os outros 50% se encontram nos entrevistados acima de 45 anos. Na Tabela 02 demonstra a característica quanto ao gênero dos entrevistados.

**Tabela 2 - Característica quanto ao gênero**

<b>Gênero</b>	<b>Total</b>	<b>Percentual (%)</b>
Masculino	2	100,00%
Feminino		
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, (2020).

Pode-se observar na Tabela 2 que a maioria dos entrevistados foi do sexo masculino. Já a Tabela 3 apresenta a característica quanto à escolaridade.

**Tabela 3 - Característica quanto à escolaridade**

<b>Gênero</b>	<b>Total</b>	<b>Percentual (%)</b>
Ensino Médio		
Curso Técnico		
Curso Superior Incompleto		
Curso Superior Completo	2	100,00%
Especialização		
Mestrado		
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, (2020).

Observa-se que na Tabela 3 que todos os entrevistados apresentavam curso superior completo na sua área de atuação. Na Tabela 4 apresenta sua característica quanto à empresa, ou seja, sua função e tempo de serviços prestados a mesma.

**Tabela 4 - Característica quanto à empresa**

	<b>Função</b>	<b>Anos de Serviço</b>
Entrevistado 01	Sócio Administrador	Acima de 15 anos
Entrevistado 02	Supervisor de Vendas e Coordenador Comercial	8 a 15 anos

Fonte: Dados da pesquisa, (2020).

Conclui-se que na Tabela 04 os entrevistados trabalham com o mesmo objetivo e em setores parecidos. O sócio administrador apresenta mais de 15 anos na empresa, já o supervisor de vendas e coordenador comercial atua entre 8 a 15 anos na empresa. Os mesmos têm suas opiniões pessoais e individuais, porém trabalham em conjunto para que a empresa flua da melhor maneira e correta possível. No Quadro 1 trará como e o que um líder considera essencial para que alguém se torne um deles, além de ser destacado qual é o perfil do profissional para isso.

**Quadro 1 - Como um líder, o que considera essencial em uma pessoa para que a mesma se torne líder? Qual seria esse perfil?**

Entrevistado 01	Entrevistado 02
Para ser um bom líder, acredito que a princípio tenha que ter a capacidade de saber ouvir, tanto seu superior como seus comandados, saber repassar e cobrar tarefas, e acima de tudo sempre usar o bom senso.	Considero essencial para um para um líder que ele tenha visão, paixão pelo que faz, pensamento estratégico, seja resiliente, tenha habilidade de comunicação, automotivação, habilidade de unir as pessoas em busca de um propósito, capacidade de adaptação a situações adversas, para tomada de decisões, disciplina, busca constante pela excelência, e a capacidade de se relacionar.

Fonte: Dados da pesquisa, (2020).

Observou-se que o entrevistado 01 destaca que para ser um bom líder devemos ter a capacidade de saber ouvir independentemente de qual seja o cargo da pessoa dentro da empresa e em todo o momento usar o bom senso. O entrevistado 02 destaca que para ser um bom líder é fundamental que tenhamos amor pelo o que faz, sendo uma pessoa interessada no assunto pensando estrategicamente para o crescimento da empresa e estar sempre preparado para as situações adversas possuindo uma boa capacidade de ser relacionar. O Quadro 02 será abordado sobre qual é a visão de um líder dentro de uma organização.

**Quadro 02- Na sua visão, qual é a função de um líder dentro de uma organização?**

Entrevistado 01	Entrevistado 02
Acredito que a principal função seja manter o grupo sempre unido e com o mesmo objetivo.	O líder dentro da organização é o responsável por liderar e guiar a sua equipe, cabe a ele ajudar a sua equipe a cumprir prazos, metas, serem eficazes no trabalho e motiva-los. Ele se torna uma pessoa chave para o bom andamento das atividades, pois precisa supervisionar acompanhar e ajudar o seu time a concluir seus objetivos.

Fonte: Dados da pesquisa, (2020).

Neste Quadro o entrevistado 01 destaca que manter o grupo sempre unido com o mesmo objetivo de meta é fundamental. O entrevistado 02 deixa claro que a função de um líder é muito exigente, pois requer que o liderando seja responsável, proativo, manter a motivação sempre em alta na equipe, estipular metas e que as mesmas sejam executadas com eficácia. Já no Quadro 03 será abordado o tema de como motivar a equipe a partir do momento em que já descreditam na empresa.

**Quadro 3 - Como você motivaria a sua equipe que já está desacreditada no sucesso da empresa a qual trabalham?**

Entrevistado 01	Entrevistado 02
-----------------	-----------------

Fazer com que os integrantes do grupo acreditem na sua capacidade, e que o resultado é o reflexo do esforço de cada um, se a empresa vencer é porque o grupo venceu.	Mostrando o valor que cada um tem dentro da empresa na realização das suas atividades, estabelecendo metas individuais para cada um, com muita comunicação entre a equipe, valorizando a equipe, fazer treinamentos e ser motivador com a equipe.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Pode-se observar que o entrevistado 01 destaca que fazer com que os integrantes do grupo acreditem na sua capacidade é fundamental, pois o resultado é o reflexo do esforço de cada um. O entrevistado 02 afirma que mostrando o valor que cada funcionário tem dentro da empresa é fundamental, estabelecendo metas individuais é uma boa forma de resgatar a equipe, e destaca que treinamentos e a motivação são fundamentais. O Quadro 4 foi questionado se é designada a preferência para realizar as suas tarefas ou para prestar apoio à sua equipe.

#### **Quadro 4 - Você como um líder, da preferência para realizar as suas tarefas, ou a prestar auxílio a sua equipe? Por quê?**

Entrevistado 01	Entrevistado 02
Acredito que em primeiro lugar um líder tem que eleger prioridades para o desenvolvimento de um trabalho, uma vez definidas, o grupo vai desenvolvê-las.	Divido o meu tempo em realizar minhas tarefas, mas também a estar sempre auxiliando a equipe na realização das tarefas do grupo, para que juntos consigamos chegar aos nossos objetivos.

Fonte: Dados da pesquisa, (2020).

O entrevistado 01 destaca que é fundamental para um líder eleger as suas prioridades para o desenvolvimento do trabalho, pois se forem seguidas o grupo irá desenvolvê-las. Já o entrevistado 02 destaca que divide seu tempo para realizar as suas tarefas, mas que não deixa de prestar auxílio à sua equipe na realização das atividades, pois é fundamental o apoio/auxílio de todos para atingir os objetivos. No Quadro 5 foi abordado o tema problema, toda vez que surge algum, se é resolvido apenas pelo líder ou se é passado para toda a equipe para que todos auxiliem e agilizem o processo.

#### **Quadro 05- Toda vez que surge um novo problema, você trabalha em cima dele para poder solucioná-lo? Ou conversa com sua equipe e juntos encontram uma solução para o problema? Justifique**

Entrevistado 01	Entrevistado 02
Primeiro ver a causa do problema, e se for necessário reúne o grupo ou se for algo individualizado se resolve assim.	Dependendo dos problemas julgo importante envolver a equipe na solução, com objetivo de já estar evitando que esse problema se repita no futuro, mas em alguns casos a trabalho em cima para resolver o problema.

Fonte: Dados da pesquisa, (2020).

Ambos entrevistados concordam que primeiro é necessário analisar, verificar a causa do problema e julgar se realmente é necessário passar a equipe para que todos colaborem na

solução. O entrevistado dois destaca que envolver a equipe na solução é importante, pois já se dá a intenção de evitar que o problema venha a se repetir futuramente. O Quadro 6 foi abordado o tema de qual a relação dos líderes com as suas equipes.

#### **Quadro 6 - Qual a qualidade de sua relação com a equipe?**

<b>Entrevistado 01</b>	<b>Entrevistado 02</b>
Acredito ser boa, pois procuro conservar tanto em particular quando necessário como em grupo, procuro manter um diálogo franco.	Julgo que temos uma boa relação com a equipe, uma relação de confiança, de clareza, honestidade, gosto de delegar as responsabilidades de cada um, busco sempre a harmonia entre a equipe.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O entrevistado 01 demonstrou que procura sempre manter o diálogo com seus liderados, tanto particular quanto em grupo, pois busca sempre ser franco nas suas atitudes e comportamento. O entrevistado 02 destaca que possui uma relação excepcional com sua equipe, e gosta de delegar as responsabilidades de cada um buscando sempre a harmonia com todos. O Quadro 7 foi abordado o se o *feedback* ocorre com frequência nas gestões dos líderes.

#### **Quadro 07 - O *feedback* é algo comum da sua gestão?**

<b>Entrevistado 01</b>	<b>Entrevistado 02</b>
Procurou fazer, mas não gosto de ser repetitivo.	Sim, é muito importante no dia a dia como ferramenta na gestão de pessoas, troca de informações e uma forma de incentivar e também melhorar o relacionamento com a equipe.

Fonte: Dados da pesquisa, (2020).

O entrevistado 01 declara que busca sempre fazer, mas com muito cuidado para que não se tornem repetitivos os retornos, os quais podem acabar atrapalhando se não forem para agregar, sejam eles positivos ou não. O entrevistado 02 destaca que é sim comum ele realizar o *feedback*, e que é muito importante como ferramenta na gestão de pessoas pois tem o intuito de melhorar e incentivar os relacionamentos. No Quadro 8 foi abordado se os líderes possuem facilidade em distribuir as atividades para a equipe.

#### **Quadro 8 - Você tem facilidade de passar/distribuir as atividades para os profissionais de a sua equipe executar o trabalho?**

<b>Entrevistado 01</b>	<b>Entrevistado 02</b>
Acredito que sim, mas às vezes percebo que a pessoa tem certa dificuldade de aplicar as tarefas.	Sim, é muito importante delegar as responsabilidades de cada um, gosto muito de acompanhar a atividade de todos e ter certeza que está sendo feito da melhor forma, mas é preciso que cada um saiba seu papel, função dentro da empresa, e por isso importante distribuir as atividades de cada profissional.

Fonte: Dados da pesquisa, (2020).

O entrevistado um demonstrou que tem facilidade em distribuir suas tarefas, mas as vezes seus liderados possuem dificuldades em realizá-las. O entrevistado dois afirma ser muito importante delegar as atividades dos liderados, e acompanhando a forma com que são realizadas é fundamental, para ver se a pessoa realmente compreendeu o que está sendo exigido, mas ressalta que cada profissional saiba a sua função dentro da empresa. Para o Quadro 9 foi abordado se os líderes procuram um maior conhecimento em suas áreas de atuação.

**Quadro 9 - Você se interessa e buscar mais conhecimento sobre as atividades afins e assuntos relacionados à sua área de atuação?**

Entrevistado 01	Entrevistado 02
Nos dias atuais você é praticamente obrigado a buscar novos conhecimentos, se envolver com outras atividades, pois ao contrário, com certeza você vai ficar para trás.	Sim, a busca constante pelo conhecimento é de suma importância a todos, principalmente para um líder, em nossa área de atuação as mudanças, atualizações de normas e novos produtos são frequentes e por isso é muito importante essa busca de conhecimento para acompanhar o mercado, e poder essas informações para equipe, bem como para os clientes.

Fonte: Dados da pesquisa, (2020).

O entrevistado 01 ressalta que no momento atual se tornou uma obrigação buscar estar sempre se atualizando e buscando novos conhecimentos, pois o mercado é muito competitivo e você poderá se perder no caminho. O entrevistado 02 destaca que é de suma importância para toda a busca pelo conhecimento, pois mudanças e atualizações ocorrem constantemente em um nível muito acelerado e que se manter atualizado para acompanhar o mercado/concorrentes é tão importante quanto prestar um ótimo serviço para os clientes. Para Quadro 10, foi abordado o tema desafios, para observar qual o perfil dos líderes, se preferem passar por constantes mudanças e desafios ou se manter-se na rotina onde possuem um desempenho já fixado.

**Quadro 10 - Você gosta de novos desafios ou prefere trabalhos mais rotineiros, onde já sabe que tem um bom desempenho?**

Entrevistado 01	Entrevistado 02
Sempre fui uma pessoa de buscar novos desafios, a vida é um desafio, quando você imagina agora está tudo certo, tudo bem, aí que aparece um problema maior; os problemas temos que enfrenta-los sempre de frente, nunca deixar para depois, pois a oportunidade que apareceu hoje para você, amanhã vai aparecer para outro; e aí você vai dizer, o fulano tem sorte.... Não, ele não tem só sorte ele aceita as oportunidades e desafios que aparecem. As oportunidades aparecem para todos, umas menores outras maiores, temos que abraça-las.	As atividades rotineiras nos dão uma sensação de conforto e estabilidade, a busca pelo novo, novos desafios é que nos motiva sempre a ir além, a ir a busca de conhecimento e informação, então acredito que para um líder, a capacidade de aceitar novos desafios é fundamental para ser um bom gestor de sua equipe.

Fonte: Dados da pesquisa, (2020).

Foi possível observar que o entrevistado 01 sempre foi uma pessoa que buscou novos desafios estando sempre à frente de seus concorrentes e foi assim que teve suas conquistas e ressalta que, se não estivermos prontos para novos desafios perderemos oportunidades grandiosas as quais os nossos concorrentes iram se apropriar e aproveitar das mesmas. O entrevistado 02 destaca que as atividades, as quanto mais rotineiras forem, nos trazem sensações de segurança, mas são os desafios que nos motivam sempre mais, pois a parti deles buscamos novas especializações e vamos crescendo no mercado nos estabilizando cada vez mais e ressalta que para quem possui a capacidade de ir em busca de novos desafios e conhecimentos é essencial para ser um bom gestor à sua equipe.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

Através desta pesquisa pode-se perceber o quanto é importante o papel do líder dentro de uma empresa ou organização, pois é por meio dele que sua equipe irá crescer profissionalmente ou ir à ruínas. Tudo irá depender como será a organização do líder, quais serão seus objetivos, sua maneira de administrar sua equipe, seu comportamento e o *feedback* passado a cada um de seus colaboradores para que todos estejam envolvidos e empenhados a desenvolver o seu melhor/máximo no dia a dia do seu trabalho. O objetivo da pesquisa foi avaliar e diagnosticar o comportamento da liderança na empresa Fórmula. Na visão do líder, e mostrar como sua mente pensa em relação ao trabalho e a relação com sua equipe.

A liderança é uma parte essencial e importante da gestão, mas nem tudo se resume apenas a ela. O papel primordial de quem irá liderar sua equipe é influenciar e passar conhecimento a seus colegas para que voluntariamente persigam os objetivos definidos. Objetivos esses, que são passados da direção para o líder, administrador ou gerente, compondo todos os requisitos, visões e missões que a empresa preza. Sempre priorizando e respeitando a empresa a qual representam.

Segundo os resultados da pesquisa a liderança está interligada a várias situações que acontecem no dia a dia da empresa. Sendo na tomada de decisões, na influência dos colaboradores de tomar sempre a melhor e correta atitude, em sempre tentar entregar o seu melhor nas diferentes situações que acontecem, ter um relacionamento com a sua equipe de confiança e respeito, trazer conhecimento a eles e primordial sempre trabalhar a favor da empresa colocando e recebendo *feedbacks* que mostrem esses resultados.

Observou-se que cada entrevistado tem sua técnica de trabalho, porém prezam sempre pela imagem e organização da empresa. Desta forma, a função do líder é influenciar e encorajar sua equipe a ir mais, crescer, dar retorno ao seu colaborador sobre o seu atual trabalho, por isso seu papel é de total valia para a organização e muito importante para a equipe. Disponibilizando a sua importância na empresa, se tornando mais valorizado por sua maneira de lidar com conflitos e situações, é essencial atualizar as novas informações, para que tenha melhor desempenho de suas habilidades, assim ajudando no sucesso da empresa.

Acreditamos que para melhorar o conhecimento no quesito liderança é interessante entrevistar mais pessoas, buscar mais conhecimento sobre o assunto. É uma importante função dentro das organizações e vem crescendo a cada dia, buscar mais relatos de líderes, suas maneiras de liderar, qual a melhor forma, isso traria bastante conhecimento para quem busca uma oportunidade dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ci. Inf, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003.

ARAÚJO, A. R.; ZUPPANI, T. S. **Potenciais Desafios para Líderes Contratados em Empresas Familiares de Pequeno Porte**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 10, n. 1, p. 29-43, 2016. Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/ver/41269/potenciais-desafios-para-lideres-contratados-em-empresas-familiares-de-pequeno-porte/i/pt-br](http://www.spell.org.br/documentos/ver/41269/potenciais-desafios-para-lideres-contratados-em-empresas-familiares-de-pequeno-porte/i/pt-br). Acesso em: 21 de Maio de 2020.

BASSO, C. **Principais estilos de liderança e suas consequências na organização**. Blog, 2016. Disponível em: <https://crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/>. Acesso em: 07 de Junho de 2020.

BERGAMINI, C. W. **O Líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BENEDICTO, S. C.; LAMES, E. R.; BITTENCOURT, J. J. **As Habilidades do Administrador e seus Reflexos sobre a Prática Estratégica nas Organizações Contemporâneas**. Reuna, v. 20, n. 4, p. 115-138, 2015. Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/ver/39294/as-habilidades-do-administrador-e-seus-reflexos-sobre-a-pratica-estrategica-nas-organizacaoes-contemporaneas/i/pt-br](http://www.spell.org.br/documentos/ver/39294/as-habilidades-do-administrador-e-seus-reflexos-sobre-a-pratica-estrategica-nas-organizacaoes-contemporaneas/i/pt-br). Acesso em: 21 de Maio de 2020.

BIAGI, M. C. **Pesquisa científica**. 1º ed. (ano 2019), 2º reimpr. - Curitiba: Juruá, 2015.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento Pelas Diretrizes**. 4º ed. Nova Lima. INDG Tecnologia e Serviços. 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6a edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLELLA, A.; HITT, M. A.; MILLER, C. C. **Comportamento Organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos - Editora Ltda, 2013.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**. 1º ed. São Paulo: Manoele, 2008.

Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1625/pdf/0?code=IqJd4i0cgiFZsnlXoqSsVOQfMswN6YE1/7fMA9A/+7AZW+B7L4ntXKECgXbWa+v/bE+HPK7oynugIAkYVUvvLQ==>. Acesso em: 19 de mai. 2020.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, E. W.; VELOSO, E. F. R.; TREFF, M. A. **Estilos de Liderança: Percepções sobre Diferenças entre Líderes Homens e Mulheres nas Áreas de Finanças e Contabilidade**.

Revista de Administração da UFSM, v. 12, n. Edição Especial, p. 1173-1187, 2019.

Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/ver/56618/estilos-de-lideranca--percepcoes-sobre-diferencas-entre-lideres-homens-e-mulheres-nas-areas-de-financas-e-contabilidade/i/pt-br](http://www.spell.org.br/documentos/ver/56618/estilos-de-lideranca--percepcoes-sobre-diferencas-entre-lideres-homens-e-mulheres-nas-areas-de-financas-e-contabilidade/i/pt-br). Acesso em: 21 de Maio de 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. - São Paulo: Atlas, 2014.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes?** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 1 ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAGRO, C. B.; SILVA, T. B. J.; KLANN, R. C. **Comportamento Estratégico Organizacional e a Prática de Gerenciamento de Resultados nas Empresas Brasileiras**.

Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 16, n. 1, p. 119-137, 2017. Disponível em:

[www.spell.org.br/documentos/ver/45014/comportamento-estrategico-organizacional-e-a-pratica-de-gerenciamento-de-resultados-nas-empresas-brasileiras-i/pt-br](http://www.spell.org.br/documentos/ver/45014/comportamento-estrategico-organizacional-e-a-pratica-de-gerenciamento-de-resultados-nas-empresas-brasileiras-i/pt-br). Acesso em: 21 de Maio de 2020.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. ed. 3. Rio de Janeiro. 1995.

NAHAVANDI, A. **The art and Science of leadership**. New Jersey: Prentice Hall, 2000, p. 15.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PÉRSICO, N.; BAGATINI, S. B. **Comportamento Humano nas Organizações**. 1º ed. Curitiba. Intersaberes. 2012.

PUGLIESE, D. SENNA, H. **Tomada de Decisão Empresarial: Estudando a Competência dos Líderes Outros Idiomas**. Revista de Gestão e Projetos, v. 9, n. 2, p. 1-19, 2018. Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/ver/50861/tomada-de-decisao-empresarial--estudando-a-competencia-dos-lideres/i/pt-br](http://www.spell.org.br/documentos/ver/50861/tomada-de-decisao-empresarial--estudando-a-competencia-dos-lideres/i/pt-br). Acesso em: 21 de Maio de 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 7º ed. São Paulo. 2005.

Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/316/pdf/0?code=A1sqV9rhA83ZieqUHOnEebiR1vG6wwEBHEN7ckq+/xKZcSfgRHLzv+kJzlvJegAl0Tbyciz8JBaQy1GPCOB7SA>. Acesso em: 20 mai. 2020.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisas científicas**. 12 ed. - Niterói, RJ: Impetus, 2016.

SELMAN, J. **Liderança**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2009. 148 p. v. 1.

SÓLIDES. **O que é Rotatividade e qual o seu impacto para a empresa**. 2019. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/o-que-e-rotatividade/#comments-template>. Acesso em: 16 de mai. 2020.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.