

TIPOS DE LIDERANÇAS E SUAS RELEVÂNCIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: CARACTERÍSTICAS QUE DIFEREM LÍDER DO CHEFE

Lorena Gava Fernandes

Marllon Sant'anna¹

Ednea Zandonadi Brambila Carletti²

RESUMO

Esse estudo tem como objetivo descrever as diferenças que distinguem estilos de lideranças entre um chefe e um líder, as características que cada um possui e como afetam seus comandados. Visamos expor ao leitor como os tipos de liderança podem influenciar seus subordinados produtiva ou improdutivamente a alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela organização. Utilizou-se como metodologia, uma abordagem qualitativa e quantitativa de estudos bibliográficos em consonância com a pesquisa de campo feita com os colaboradores de uma empresa de calçados, na qual os resultados obtidos foram utilizados para comparação com o que afirmam, os autores citados nessa pesquisa sobre as diferenças de líder e chefe.

Palavras-Chave: Liderança. Chefe. Organizações.

ABSTRACT

This study aims to describe the differences that distinguish leadership styles between a boss and a leader, the characteristics that each one has and how they affect his employees. We aim to expose to the reader how the types of leadership can influence their subordinates productively or unproductively to achieve the objectives and goals established by the organization. As a methodology, a qualitative and quantitative approach of bibliographic studies was used in line with the field research done with the collaborators of a shoe company, in which the results obtained were used for comparison with what they claim, the authors cited in this research about the differences between leader and boss.

Keywords: Leadership. Boss. Organization.

¹ Graduandos em Administração pela Faculdade Multivix Cachoeiro de Itapemirim.

² Mestre em Ciência da Informação pela PUC-Campinas. Especialista em Informática da Educação pelo IFES. Graduação em Pedagogia pela FAFIA. Professora da Faculdade Multivix Cachoeiro de Itapemirim.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por definição apontar os contrastes entre um profissional com o perfil de um líder e um profissional com as características de um chefe, visto que grupos que são comandados por um chefe ou por um líder, apresentam notáveis distinções. De acordo com o que diz Dancini (2017) esses tipos de liderança são facilmente identificáveis tais contradições, sendo que o que está realmente em disputa é a postura adotada de influenciar *versus* dominar os colaboradores.

Em uma organização um dos princípios básicos é sempre buscar resultados melhores, e com isso por um determinado período na história da administração, a supervisão dos funcionários era feita através do gerenciamento de um chefe autoritário que visava apenas o lucro, centralizando o poder e impondo ordens. Esse tipo de liderança é encontrado até hoje nas empresas (GARCIA, 2017).

Com o tempo e mediante inúmeras mudanças que ocorreram nas maneiras de gerir os grupos de trabalho, surgiu um novo perfil de comando o “Líder”, diferente do chefe ele não dirige a equipe de forma autoritária, e sim de modo mais democrático inspirando e motivando os colaboradores a alcançarem as metas definidas. Esse tipo de profissional vem se destacando cada vez mais nas organizações, uma vez que consegue melhores resultados para a companhia (TESTA, LAFARGUE e COARTET, 2019).

A pesquisa realizada nesse trabalho, teve como base de resultados e comparações, em bibliografia mais recentes do tema *versus* com uma empresa que tem como atividade fim: a confecção de calçados no município de Cachoeiro de Itapemirim-ES. Uma vez que essa empresa detém dois dos tipos clássicos de líderes que são avaliados nesse estudo. Os dois possuem cargos diferentes, mas são responsáveis por exercerem lideranças. Um é encarregado da linha de produção que tem como característica autoritarismo para mostrar que é o chefe e o outro é o gerente geral da produção que consegue exercer seu papel de liderança sem impor autoridade, ambos são vistos de maneira distintas tanto pelo dono da empresa quanto por parte dos colaboradores.

A pesquisa demonstra estilos diferentes de lideranças e como elas podem influenciar os subordinados de maneira improdutiva ou produtiva a alcançarem as metas estabelecidas. Visto que, a relação dos colaboradores com seus líderes é de vital importância tanto para eles, no tocante as condições psicológicas que são submetidos, quanto, para a companhia, tendo em vista que a eficiência do funcionário é afetada uma vez que ele se encontra motivado ou desmotivado.

Com isso, a adversidade desse estudo é definir se realmente um líder é capaz de obter melhores resultados em paralelo ao chefe. A empresa em que o estudo se norteia dispõe dos dois tipos de lideranças, tornando assim possível o recolhimento de dados que irão apontar como os colaboradores e o empregador enxergam esses dois líderes.

O líder é um componente fundamental na organização, pois ele é o responsável por fazer a ligação entre os comandados e os objetivos da empresa (TAKAHASHI e PEREIRA, 1991). Dito isso, acaba por ser primordial identificar possíveis erros e acertos que podem ser cometidos por cada estilo de liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIFERENÇAS CONCEITUAIS ENTRE LÍDER E CHEFE

Liderança pode ser conceituada como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar os objetivos. Sendo assim os responsáveis por guiar esse grupo, devem ser profissionais preparados para exercer essa função, para Sanmya Tajra e Nádia Santos (2014) palestrantes sobre o tema, quem comanda tem o seguinte papel “os líderes fazem a diferença no desempenho organizacional. Eles levam consigo o esforço e o engajamento dos colaboradores”.

Chiavenato (2014), um dos autores mais respeitados no ramo da administração, aborda o assunto de forma a esclarecer como surge a ideia de liderança nas organizações, com seguintes palavras:

As organizações são constituídas de muitas pessoas que trabalham juntas, atuando em diferentes atividades e níveis organizacionais. Muitas dessas pessoas ocupam posições nos diversos níveis administrativos – como diretores, gerentes ou supervisores – para cuidar do trabalho de outras pessoas, tornando-se, assim, responsáveis pela atividade conjunta de vários indivíduos. Isso implica necessariamente liderança (CHIAVENATO, 2014, p. 432).

O modo como o líder atua, deve ser conduzido com um trabalho em grupo. Uma vez que são nesses grupos que se encontra a necessidade de liderança e se identifica a forma como o líder vai comandar seus subordinados, tendo um olhar atento aos objetivos de cada um na equipe, bem como suas características individuais. Diante disso a figura do líder é de extrema importância, pois um trabalho em equipe necessita de gestão para guiar e administrar as diferenças dos colaboradores. (WENDLING, 2007)

Dois pontos são comuns para vários autores, de acordo com o que afirma Bergamini (1994) o primeiro deles é que para que a liderança seja exercida, precisa ter duas ou mais pessoas envolvidas no processo e o segundo é a forma como se influencia de forma intencional os subordinados.

Segundo Maximiano (2007) liderança é o meio de dirigir as ações ou influenciar a conduta e o pensamento de outras pessoas.

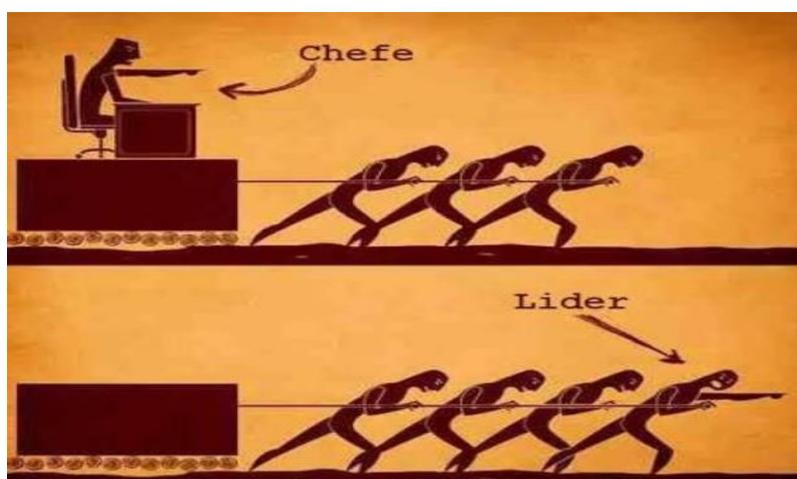
Segundo Chiavenato (2014) o dever de quem vai liderar não é simples e a pessoa que é escolhida para desempenhar essa tarefa deve ser preparada para lidar com diferentes tipos de personalidades, dificuldades que podem surgir no decorrer dos procedimentos e conseguir manejar o grupo de maneira a encontrar caminhos mais favoráveis para executar o que foi planejado. Porém, nem sempre os donos das empresas escolheram seus líderes obedecendo esses critérios e sim acabavam por escolher baseados normalmente no tempo em que o funcionário trabalhava para a companhia. Dessa forma os “chefes” conseguiram seu espaço nas organizações. E diferente das características apresentadas no começo do parágrafo esse perfil de liderança tem um comportamento mais autoritário. Nesse sentido, o autor nomeia esse tipo de liderança como autocrática:

Liderança autocrática: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não tem nenhuma liberdade de escolha. O líder

autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder. (CHIAVENATO, 2014, p. 440)

Conforme pode ser observado na figura 1, o chefe está sempre em posição de ordem, muitas vezes até dificultando mais o trabalho, enquanto o líder, auxilia e motiva a equipe.

Figura 1- Chefe x Líder



Fonte: Machado, 2017

A liderança autocrática apresenta diversos pontos negativos e acaba por vezes em interferir no dia-dia de uma empresa, devido ao fato de não obter um relacionamento saudável com os liderados. Esse estilo além de poder prejudicar na busca por metas e objetivos acaba acarretando em possíveis complicações para o bem-estar do funcionário (MACHADO, 2017).

Atribuindo um número maior do que 14 anos de vivência no âmbito de *contact center*, Reynaldo Garcia (2017) possui aptidões genuínas em gerenciamento de equipes. Compartilha do seguinte pensamento sobre o comportamento do “chefe”: o chefe imagina estar quase sempre com a razão e não gosta quando opinam o contrário. Normalmente, se as metas forem alcançadas, ele ostenta o feito como se fosse pessoal, e da importância somente a sua capacidade de comandar. Porém, se acontecer alguma imperfeição, ele atribui a responsabilidade aos colaboradores.

Contudo, não é correto afirmar que todos os grupos serão malsucedidos tendo esse tipo de liderança, pois, existem equipes onde há necessidade de ter um chefe que impõe o que deve ser realizado:

Também existem equipes que sinalizam a necessidade de definição de regras. Equipes menos amadurecidas mostram claramente a satisfação quando líderes expõem claramente suas decisões, sem alternativas de questionamento das “regras do jogo”. Um exemplo é aquele colaborador que pede insistentemente que o líder informe passo a passo o modelo a ser utilizado (TAJRA & SANTOS, 2014, p. 15)

Ao contrário do “chefe”, o líder vem ganhando notoriedade nas organizações, devido ao fato de alcançar melhores resultados, ele aborda a equipe de uma forma mais branda buscando entender as melhores maneiras de conseguir fazer com que aquele grupo consiga produzir de modo mais eficiente. Chiavenato (2014) identifica esse estilo de liderança como: democrática, e o define da seguinte forma:

Liderança democrática: o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e o grupo. O líder funciona como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentaram boa quantidade de trabalho, qualidade surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 441)

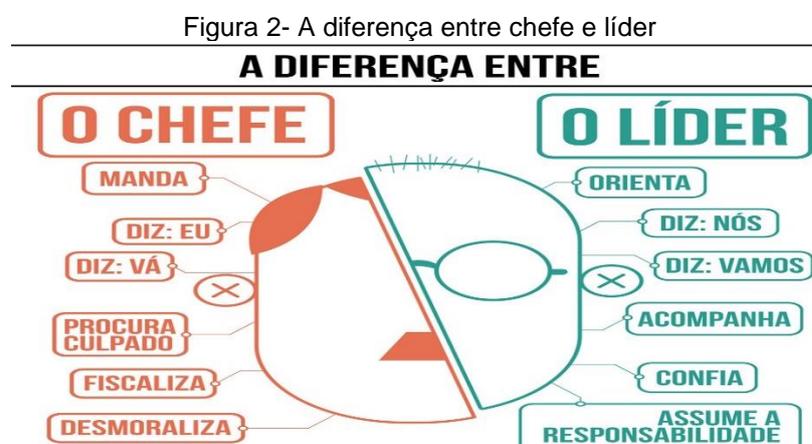
O líder tem função de coordenar a equipe a atingir os objetivos da empresa, mas não se baseia somente nisso, sendo que ele consegue através de uma visão holística e com competências específicas fazer com que seus liderados se sintam valorizados e reconhecidos. É com esse tipo de atitude que o líder ajuda no desenvolvimento, capacitação e crescimento do colaborador em sua função:

De acordo com (GARCIA, 2017) se por acaso o grupo não atinge os objetivos ou tem algum tipo de dificuldade, o líder logo busca recursos para potencializar o desempenho da equipe e melhorar as condições de trabalho de seus liderados, e gosta quando um funcionário apresenta uma nova ideia por isso estar sempre à disposição para debater sobre novos procedimentos.

No atual cenário onde as empresas encontram-se, não é apenas necessário alcançar os resultados pré-estabelecidos, dado que é de suma importância compreender os motivos que auxiliaram a equipe a atingir os objetivos, segundo Dancini (2017) o ideal é identificar os procedimentos que vão levar os resultados de forma rápida com o custo mais baixo em consonância com a qualidade do processo. O papel do líder nesse contexto é incentivar seus subordinados a entender e executar os melhores caminhos.

Cortella (2017) define cinco competências que um líder precisa exercer para dominar a liderança. A primeira consiste em abrir a mente, ampliar os horizontes e estar sempre disposto a enxergar as mudanças e aprender com ela, a segunda é elevar a equipe, um líder diferente do chefe, eleva sua equipe para o crescimento conjunto, não pensa apenas no seu crescimento individual, a terceira competência consiste em recrear o espírito, tornar o ambiente de trabalho um lugar alegre, onde todos os colaboradores gostem de estar podendo ocasionar maior produtividade, a quarta é inovar a obra, reinventar e ir atrás de novos processos, buscar constantemente melhorias e a quinta competência é empreender o futuro que baseia-se em construir um futuro pensando sempre em estratégias e possibilidades para buscar sempre o melhor.

A figura 2 identifica algumas das principais características que diferem um líder de um chefe.



Fonte: Closs, 2016

De acordo com Fernandes (2010) quem está sujeito a se tornar líder de uma equipe comprometida, percebe que a conquista da liderança não vem através do cargo, das responsabilidades a serem exercidas ou pelo salário, está a cima disso, se dá por meio da necessidade de um líder que a equipe tem, a necessidade de motivação dos funcionários para atingir melhores resultados individuais e coletivos.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A abordagem utilizada nessa pesquisa possui características qualitativas e quantitativa, visto que o estudo se baseia em conhecimentos já descritos por autores em livros e artigos em consonância com questionário realizado em uma empresa, e com os dados das respostas colhidas, serão apresentados em gráficos, traduzindo números em conhecimento. Assim, a pesquisa apresenta natureza básica, dado que relaciona verdades e interesses universais, afim de gerar e reproduzir novos conhecimentos e utiliza-los visando o avanço da ciência, sem necessidade de aplica-los na prática (PRODANOV; FREITAS 2013).

Utilizou-se a coleta de dados através de questionário realizado com membros das equipes por eles lideradas. Em relação aos procedimentos, o trabalho teve como alicerce pesquisa bibliográfica, uma vez que será abordado o que autores já publicaram sobre liderança. E, aliado a esta discussão bibliográfica houve um levantamento com pessoas que trabalham em uma empresa responsável pela confecção de calçados, a respeito do comportamento de seus chefes.

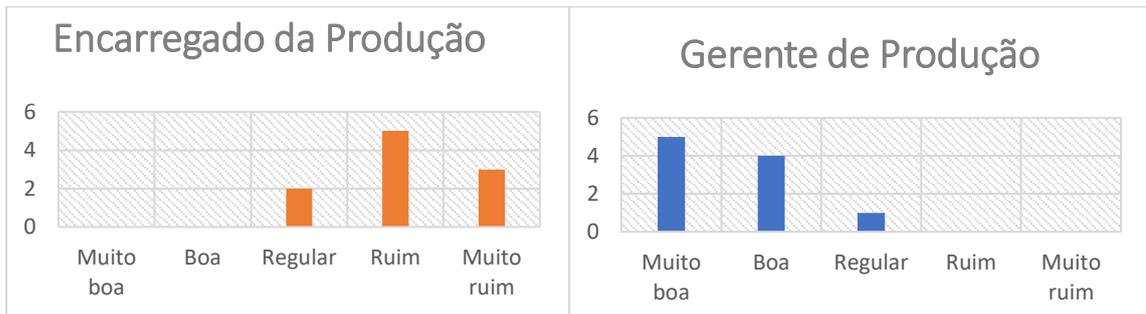
Assim, realizou-se uma pesquisa de campo, no intuito de obter Informações que servem de comparações com o que é descrito nos livros. A pesquisa utilizou de questionário para identificar, o que funcionários de uma empresa de confecção de calçados, pensam sobre seus líderes, dado que nessa mesma empresa identifica-se os dois estilos de liderança descrito nessa pesquisa. Uma em que o encarregado da produção é visto como o “chefe” que possui características da liderança autocrática, enquanto outra em que o gerente de produção pertence ao perfil de liderança democrático. Foram realizadas 10 perguntas para dois grupos distintos, um diretamente liderado pelo encarregado da produção e o outro pelo gerente de

produção. As respostas irão servir como base de comparação para identificar como cada líder é visto por seus comandados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. Como você avalia a interação do supervisor com a equipe?

Gráfico 1- Interação do supervisor com a equipe



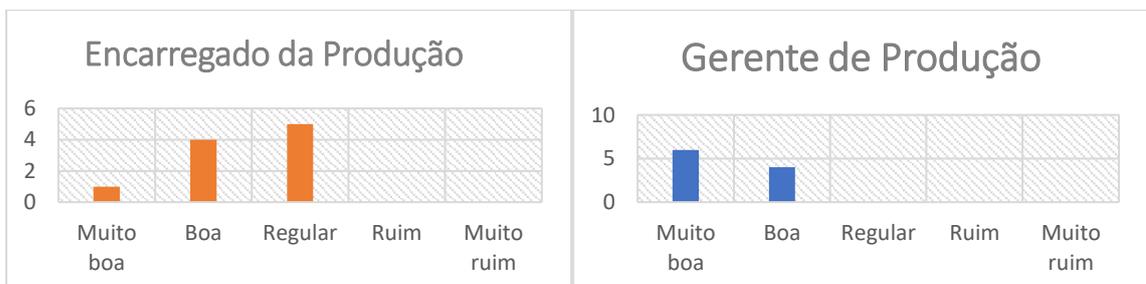
Fonte: Pesquisa dos autores

Por meio das respostas colhidas identifica-se algumas diferenças como por exemplo: nos gráficos da pergunta um, nota-se o contraste na avaliação dos supervisores, apontando o gerente de produção como uma pessoa mais carismática, tendo assim uma relação melhor com a equipe.

O que diferencia esses líderes carismáticos de seus pares desprovidos de carisma? Características comuns de líderes carismáticos abrangem autoconfiança, uma forte visão que prega um futuro melhor do que o status quo, aptidão para articular essa visão e fortes convicções sobre ela, além da disposição de provocar uma mudança radical. (ROBBINS, 2015, p. 117)

2. Como você avalia a sua relação com o seu supervisor?

Gráfico 2- Relação da equipe com o supervisor

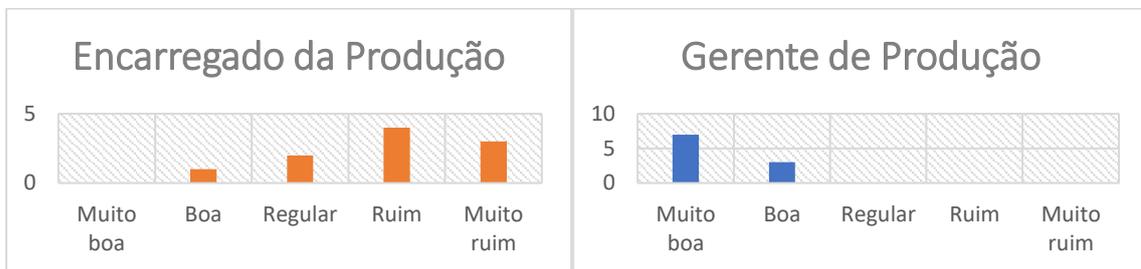


Fonte: Pesquisa dos autores

No número de pessoas que tenha uma relação melhor com o gerente de produção em comparativo com o encarregado; fica claro também como o grupo liderado pelo encarregado não aprova suas atitudes e com isso acabam não sentindo motivação. Isso vai de encontro aos dizeres de Robbins(2015) em que as equipes conquistam um melhor desempenho quando tem liberdades para demonstrar características individuais tendo algum tipo de autonomia para explorar suas competências.

3. Como você avalia a participação do seu supervisor nas tarefas?

Gráfico 3- participação do supervisor nas tarefas

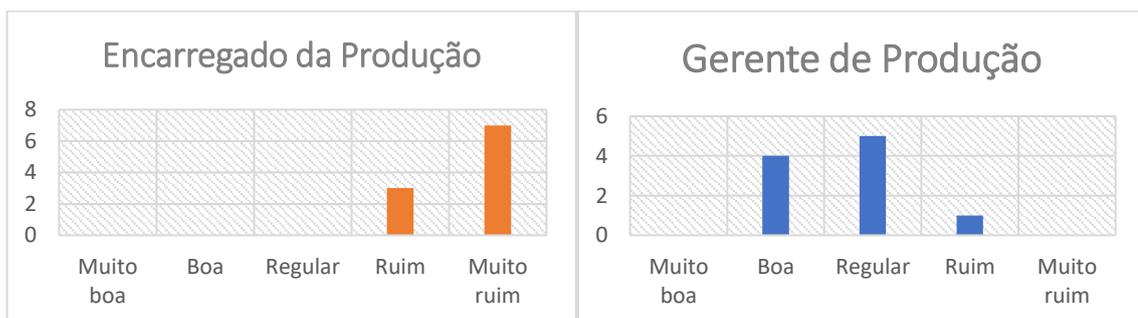


Fonte: Pesquisa dos autores

Os trabalhadores expressam sua opinião a respeito da participação dos supervisores nas tarefas, e o gerente de produção obtem um resultado positivo em paralelo ao encarregado. Segundo (ARELLANO, ROUX, & CESAR, 2017) o gestor deve participar ativamente dos processos inseridos ao grupo, pois, com isso auxilia o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

4. Como você avalia a atitude do seu supervisor quando uma meta não é alcançada?

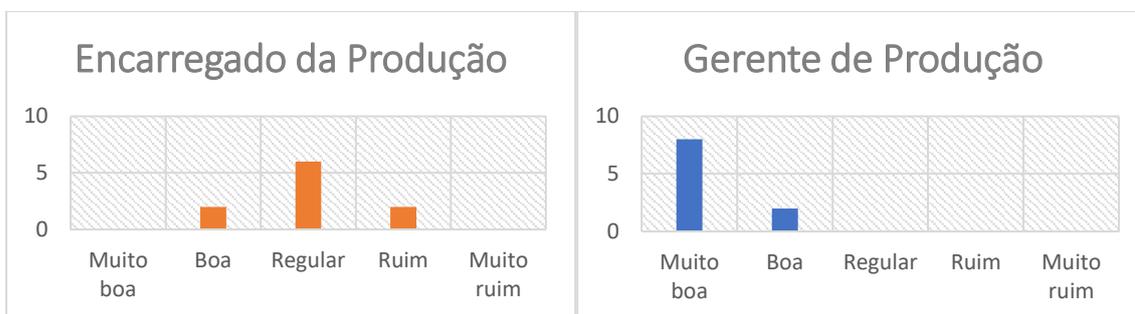
Gráfico 4 – Atitude do supervisor em relação às metas não alcançadas



Fonte: Pesquisa dos autores

5. Como você avalia a atitude do seu supervisor quando as metas são alcançadas?

Gráfico 5- Atitude do supervisor em relação às metas alcançadas



Fonte: Pesquisa dos autores

Em relação aos supervisores com as metas, o que se observa é que o encarregado tem reações negativas tanto quando são alcançadas ou não, vale ressaltar mais uma vez que o gerente, ao contrário de como o encarregado é visto pelo grupo, tem avaliações positivas, e isso contribui diretamente para o empenho do grupo ao se dedicar a uma meta, indo ao encontro com o pensamento do escritor (BARBIERI, 2016) que o bom líder tem que dar o exemplo e é com esse exemplo que o grupo irá ficar comprometido em esforçar-se para buscar potencializar sua performance.

6. Você considera o seu supervisor um profissional inovador?

Gráfico 6-Inovação do supervisor

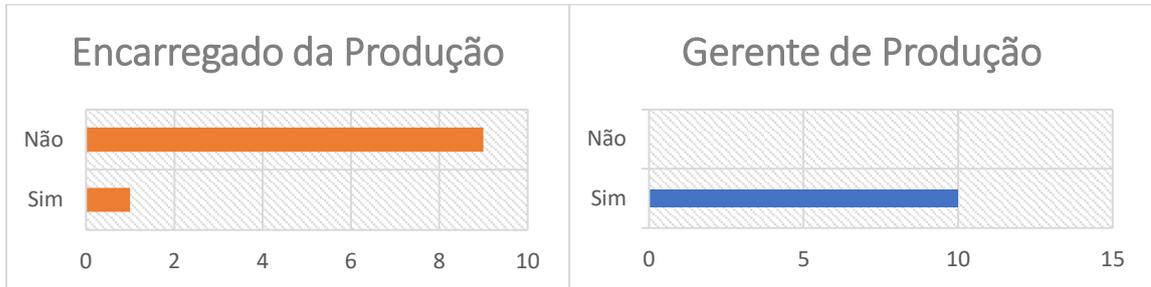


Fonte: Pesquisa dos autores

O gerente de produção se destaca novamente, no tocante a ser um líder inovador, característica que se faz necessária no atual ambiente organizacional, onde o mercado é mais dinâmico e pressiona as empresas a estarem inovando constantemente, (BARBIERI, 2016) descreve sobre a liderança visionária “Uma visão não terá sucesso se não for capaz de oferecer à empresa e aos colaboradores uma imagem clara e melhor do futuro. Ela deve ser desafiadora, mas não impossível.”

7. O seu supervisor aceita novas sugestões?

Gráfico 7 – Aceitação de sugestões



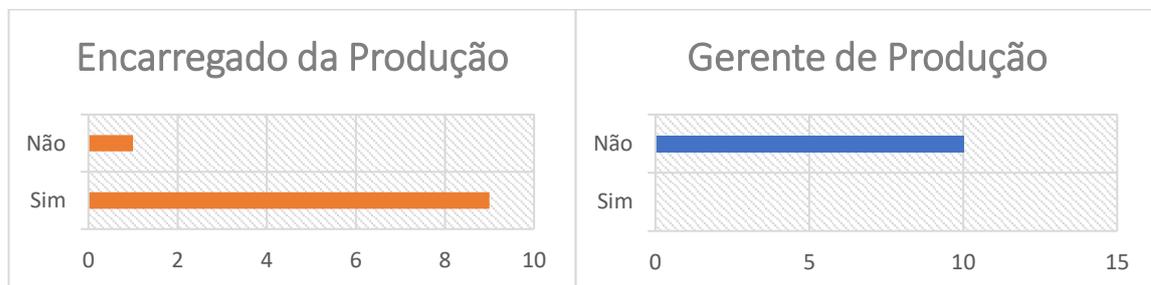
Fonte: Pesquisa dos autores

Um bom líder tem que estar disposto a ouvir as sugestões dos componentes da equipe, avaliando-as e definindo se ira auxiliar no caminho para atingir os objetivos. O gerente de produção é identificado, por alguns funcionários, como esse tipo de líder que estar em consonância com o que diz (REZENDE, 2010)

Uma estratégia bem-sucedida vai requerer uma cultura que seja facilitadora para o desenvolvimento das habilidades que a organização precisa ter para aquela estratégia específica. Por exemplo, uma estratégia que exija inovação constante requer um ambiente que incentive e valorize a experimentação e a criatividade, o espírito empreendedor, criando um ambiente seguro para quem esteja disposto a correr riscos. (REZENDE, 2010, p. 25)

8. Você considera seu supervisor uma pessoa autoritária?

Gráfico 8- Autoritarismo do supervisor



Fonte: Pesquisa dos autores

Com a análise identificamos o encarregado da produção como um possível líder autocrático, sendo aquele líder que centraliza o poder e não estar aberto a inovações. Esse estilo de liderança carrega consigo uma espécie de característica autoritária

ligado ao fato de impor um poder coercitivo, que Chiavenato explica da seguinte maneira” O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder poderá levá-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar.” (CHIAVENATO, 2014, p. 434).

9. Você se sente motivado pelo seu supervisor?

Gráfico 9- Motivação impulsionada pelo supervisor

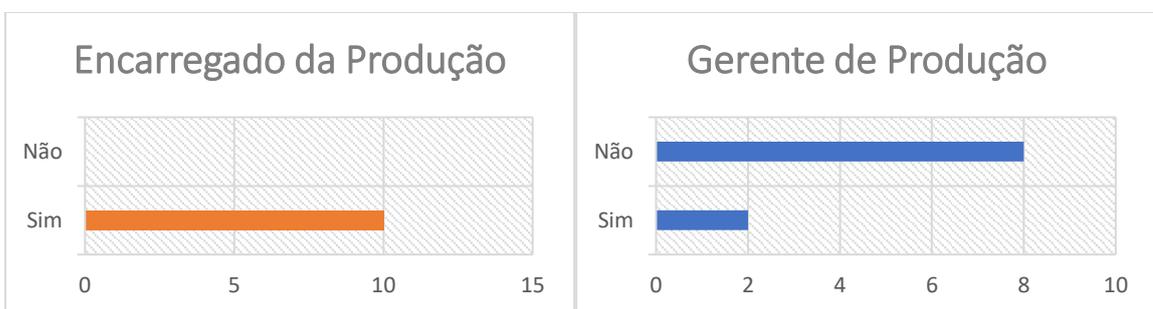


Fonte: Pesquisa dos autores

Observa-se como os membros da empresa se sentem em relação a serem motivados por seus supervisores, e de acordo com (RIBEIRO, 2019) as pessoas são seres com contrariedades e cheias de enigmas, porém são fundamentais para as organizações é através delas que um empreendimento poderá prosperar. E saber lidar com essas adversidades é obrigação de um bom gestor

10. Você gostaria que houvesse uma mudança na liderança do grupo?

Gráfico 10- Mudanças de liderança de grupo



Fonte: Pesquisa dos autores

Outro dado importante é o que relata como as pessoas lideradas pelo o encarregado optam por uma mudança na liderança, visto que ele não transmite confiança ” A confiança é a essência da liderança, porque é impossível liderarmos pessoas que não

acreditam em nós.” (ROBBINS, 2015, p. 101). Esses dados encontrados na pergunta dez, servem para comprovar o que vem sendo dito por autores que abordam o tema liderança.

Identifica-se a totalidade nas respostas que sugerem uma mudança de liderança no grupo comandado pelo o encarregado da produção, pois como sugere (GARCIA, 2017) o chefe que não sabe se relaciona com a equipe estreita o caminho para o fracasso do grupo e pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um supervisor pode se diferenciar de um chefe ao comandar uma equipe de trabalhadores, alcançando melhores resultados em relação aos objetivos finais do grupo e também em melhorar o ambiente de trabalho, dado que o líder é visto de maneira mais respeitável pelos funcionários, em virtude de se relacionar de uma forma mais branda e apresentado uma liderança democrática e com características horizontais. Sendo assim ele sobressai em comparação ao chefe que tem uma forma de comandar mais autoritária.

Essa pesquisa teve por objetivo, apresentar as contradições existentes nos estilos opostos de lideranças e como esses estilos afetam o dia-dia de uma empresa, alterando resultados e impactando na vida dos funcionários, pois a forma como o colaborador é tratado na empresa impulsiona a sua produtividade ou acarreta a sua incapacidade em produzir.

Desse modo, a pesquisa demonstrou com clareza o impacto que cada um dos perfis ocasiona na empresa, dando ênfase e afirmando os estudos dos autores acima citados. Uma empresa em que o gestor tem um perfil de liderança tende a obter resultados mais satisfatórios, uma equipe mais unida e concentrada em impulsionar a organização, mas em contrapartida, um chefe pode fazer o efeito contrário e levar os colaboradores a insatisfação e procrastinação no ambiente de trabalho.

6 REFERÊNCIAS

ARELLANO, E. B.; ROUX, A. M.; CESAR, V. C. **Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2017. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/cfi/6/8!/4/2/28@0:50.8>>. Acesso em: 21 Junho 2020.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003062/cfi/6/10!/4/10@0:42.6>>. Acesso em: 21 Junho 2020.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração de sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, p. 12, Jun 1994. ISSN 3. Disponível em:

<<file:///C:/Users/Lorena%20Gava/Desktop/TRABALHOS%20PARA%20UTILIZAR%20NO%20TCC/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 21 Out 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014. 432 p. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445464/cfi/456!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 20 junho 2020.

CLOSS, D. A. O clichê Chefe x Líder: ainda precisamos bater nesta tecla. **Mendium**, 18 Março 2016. Disponível em: <<https://medium.com/@danielicloss/o-clich%C3%AA-chefe-x-l%C3%ADder-ainda-precisamos-bater-nesta-tecla-1e108f31a944>>. Acesso em: 20 junho 2020.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua Obra?** Petropolis: Vozes, 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/Lorena%20Gava/Desktop/TRABALHOS%20PARA%20UTILIZAR%20NO%20TCC/Qual%20e%20a%20tua%20obra%20-%20Inquietacoes%20propositivas%20sobre%20gestao%20lideranca%20e%20etica%20-%20Mario%20Sergio%20Cortella.pdf>>. Acesso em: 21 Out 2020.

DANCINI, W. **Sucesso em dose Dupla: empreendedores e colaboradores podem chegar juntos ao topo**. 1ª. ed. Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2017.

FERNANDES, W. **Liderança. A conquista necessaria**. 1. ed. São Paulo: Schoba, 2010. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=QnT5EGA0Yx4C&pg=PA13&dq=lideran%C3%A7a&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjBt6nn0d3sAhVDILkGHSnZCL0Q6AEwB3oECAgQA#v=onepage&q=lideran%C3%A7a&f=false>>. Acesso em: 30 Out 2020.

GARCIA, R. Líder e chefe: saiba a diferença e descubra que papel você cumpre. **Blog do Reynaldo**, 2017. Disponível em: <<http://blog.guiacontato.com.br/lider-e-chefe-saiba-a-diferenca-e-descubra-que-papel-voce-cumpre/>>. Acesso em: 20 junho 2020.

MACHADO, E. Chefe e Líder. **Diferença**, 2017. Disponível em: <Liderança autocrática: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos>. Acesso em: 20 junho 2020.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do Trabalho Científico**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

REZENDE, M. **Juntanto as Peças: liderança na prática**. 1ª. ed. São Paulo: Saint Paul, 2010. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788598838915/cfi/4!/4/4@0.00:26.5>>. Acesso em: 21 Junho 2020.

RIBEIRO, A. D. L. **Gestão de Pessoas**. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131808/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 21 Junho 2020.

ROBBINS, S. P. **Lidere e Inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas**. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 101 p. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502638129/cfi/4!/4/4@0.00:33.8>>. Acesso em: 20 Junho 2020.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1ª. ed. São Paulo: Érica, 2014. 12 p. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530772/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 20 Junho 2020.

TAKAHASHI, R. T.; PEREIRA, L. L. **Liderança e Comunicação**, São Paulo, Ago 1991. 12. Disponível em:
<<file:///C:/Users/Lorena%20Gava/Desktop/TRABALHOS%20PARA%20UTILIZAR%20NO%20TCC/0080-6234-reeusp-25-2-123.pdf>>. Acesso em: 20 Out 2020.

TESTA, P.; LAFARGUE, J.; COARTET, V. T. **Liderança**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131440/cfi/2!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 28 Set 2020.

WENDLING, M. **Estilos de liderança e sua afetividade nas empresas**, Porto Alegre, 2007. Disponível em:
<<file:///C:/Users/Lorena%20Gava/Desktop/TRABALHOS%20PARA%20UTILIZAR%20NO%20TCC/PESQUISA%20CIENTIFICA%20TCC.pdf>>. Acesso em: 22 Out 2020.