

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

PERFIL DE LIDERANÇA: Um estudo dos alunos do curso de administração da UFMS – NOVA ANDRADINA (MS)

LEADERSHIP PROFILE: A study of the students of the administration course at UFMS - NOVA ANDRADINA (MS)

Gabriel do Carmo, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil, bielcarmosousa@gmail.com

Lia Moretti e Silva, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil, Liamorettis@gmail.com

Paulo César Schotten, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil, paulo.schotten@ufms.br

Solange Fachin, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil, solange.fachin@ufms.br

Resumo

Esta pesquisa trata de um estudo sobre perfil de liderança. O objetivo foi detalhar o perfil de liderança dos alunos do curso de administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, campus de Nova Andradina. Bibliograficamente tratou-se dos conceitos sobre liderança e tipos de liderança apresentados na literatura. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa descritiva quanto ao seu objetivo e estudo de campo quanto aos procedimentos técnicos. Os resultados coletados direcionam a um perfil democrático, perfil esse caracterizado por estar relacionado a um trabalho mais participativo e motivacional, onde as pessoas trabalham com liberdade para contribuir com os objetivos organizacionais, preservando a autonomia, a participação e o comprometimento com a equipe. Evidencia-se no artigo a aplicação do resultado dessa pesquisa para a Universidade, para as organizações e para os próprios alunos.

Palavras-chaves: Democrático; Liderança; Perfil de Liderança.

Abstract

This research deals with a study on leadership profile. The objective was to detail the leadership profile of students in the administration course at the Federal University of Mato Grosso do Sul, campus of Nova Andradina. Bibliographically, it was about the concepts of leadership and types of leadership presented in the literature. Methodologically, it is descriptive research as to its objective and field study regarding technical procedures. The collected results lead to a democratic profile, a profile characterized by being related to a more participatory and motivational work, where people work freely to contribute to organizational goals, preserving autonomy, participation, and commitment to the team. The article shows the application of the results of this research to the University, to organizations, and the students themselves.

Keywords: *Democratic; Leadership; Leadership Profile.*

1 INTRODUÇÃO

As organizações trabalham com muitos líderes e esses líderes apresentam variados tipos de comportamentos. A literatura sobre liderança apresenta muitos estilos de liderança e as organizações precisam conhecer os tipos de lideranças que melhor se adequam as suas necessidades, preocupada com a sobrevivência a longo prazo e conseqüentemente o alcance de

seus objetivos estratégicos. Justamente por isso as empresas têm cada vez mais buscado entender e incentivar o desenvolvimento de seu quadro de líderes. Como consequência dessa preocupação, as organizações devem se conhecer melhor o perfil de liderança necessário para atender aos seus objetivos estratégicos e traçar planos de seleção e contratação que possam suprir a esses objetivos.

Uma importante fonte de recrutamento são as universidades. Cabem então as organizações, juntamente com a universidade desenvolver trabalhos que possam adequar a formação dos alunos, principalmente dos cursos de gestão, às necessidades empresariais. Para tanto, se faz necessário conhecer qual a real necessidade das organizações e trabalhar para que os alunos, uma vez formado, possam suprir essa necessidade.

Conhecendo essa realidade, importante se faz detalhar esses perfis, preocupação essa que justifica a realização dessa pesquisa com alunos e torna-se oportuno e de grande valia a descrição do perfil de liderança que os alunos apresentam em seu estágio de formação. Justifica-se também o estudo do tema para uma melhor compreensão e uma análise sobre os alunos do curso de administração e, a partir dessa pesquisa trazer um direcionamento aos alunos do curso para alavancar o perfil de liderança.

Consciente dessa preocupação traça-se o objetivo desta pesquisa, identificado como detalhar o perfil de liderança dos alunos do curso de administração de Nova Andradina. A pesquisa se trata de um levantamento e detalhamento sobre o perfil de liderança dos alunos matriculados no curso de administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, mais precisamente no campus de Nova Andradina.

As principais contribuições que a pesquisa apresenta e a torna importante é o fato de que muitos alunos ainda não terem grande conhecimento sobre liderança e, a partir dessa pesquisa, podem enxergar como metas para sua formação e traçar linhas das quais pode-se identificar a similaridades e diferenças de perfis nos alunos para uma possível melhora pessoal, trazendo assim um fortalecimento no espírito de liderança, oferecendo um direcionamento para aqueles que buscam crescer obterem sucesso e se tornarem grandes líderes. Pode também a pesquisa aguçar a curiosidade dos alunos fazendo com que eles procurem aprofundar os conhecimentos com relação ao tema Liderança.

O trabalho é composto por quatro partes distintas: Primeira parte é a introdução na qual se apresenta os objetivos a serem pesquisados e justifica-se o desenvolvimento dessa pesquisa. Na parte II, Referencial Teórico, apresenta-se os principais conceitos sobre liderança e estilos de liderança apresentada na literatura, possibilitando maior embasamento e compreensão do objetivo a ser pesquisado. A terceira parte apresenta a parte metodológica, na qual se trata dos métodos e procedimentos de como a pesquisa foi desenvolvida. Na quarta parte são apresentados os dados e os resultados e a análise da pesquisa. Por fim, a quinta parte traz as considerações finais sobre a pesquisa como um todo e as respostas ao objetivo proposto.

2. LIDERANÇA

A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. A capacidade de liderar está ligada com o processo da motivação, em situação mutua de dependência entre líder e liderados. A liderança, conforme apresentado por Maximiano (2015), o líder precisa de seus liderados para realizar seus objetivos, só há liderança quando a liderados que o seguem, ou aceitam sua influência, por algum motivo, o motivo dos liderados é a identidade de interesses em comuns com suas necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder.

Etimologicamente, liderar Significa Conduzir, para Lacombe (2005) Líder é quem conduz, líder é o responsável por guiar o grupo a conseguir concluir um objetivo, líderes defendem valores que representam a vontade coletiva, sendo assim capazes de mobilizar os liderados à ação, líder não é especificamente um gerente no sentido formal, mais alguém que é visto como principal responsável pelas realizações dos objetivos do grupo, a criação e transmissão de uma visão para os liderados são qualidades indispensáveis para um bom líder.

Oliveira (2010) descreve que, uma das maiores polemica acerca da liderança se dá sobre ela ser um traço de personalidade inato ou aprendido, sendo que para alguns autores a liderança é uma qualidade natural das pessoas, quantos outros a veem como uma característica que pode ser aprendida. O autor afirma ainda que a proposta do estudo da liderança a partir de traços de personalidade ganhou grande credibilidade na primeira metade do século 20, quando a conduta de grandes líderes políticos, dotados de grande carisma como, por exemplo, Hitler, Stalin e Perón, esses grandes líderes deram a impressão da liderança ser uma qualidade inata, ou seja, as pessoas que mostravam capazes de exercer grande liderança nasceriam assim.

Depois da Segunda Guerra Mundial, conforme comenta Oliveira (2010), o culto e a credibilidade que líderes tinham qualidades inatas diminuiu fragorosamente, devido às grandes decisões desastrosas e suas estratégias políticas fracassadas sendo que a partir do fim da grande guerra passou-se a buscar evidencias de que os verdadeiros líderes não nascem prontos, mais sim são formados pelas experiências de vida, sendo assim poderia se formar líderes através de um conjunto de características que poderiam ser aprendidas.

A liderança não é genética nem um dom misterioso concedido a uns poucos. Conforme afirma Baldwin, Rubin e Bommer (2008), que complementam que a liderança não é apenas uma coisa, mas um conjunto abrangente de características pessoais, habilidades e comportamentos que podem ser aprendidos por quem assim desejar. Para os autores, liderança e a capacidade de influenciar as pessoas a deixarem de lado seus objetivos e preocupações pessoais para apoiarem um programa mais abrangente.

Marras (2009) nos mostra uma falha no ambiente de trabalho, segundo ele a liderança no ambiente de trabalho vem sendo mal administrada em todos os níveis, muito se fala e por vezes até notam-se os problemas, porém, raras são as mudanças realmente aplicadas. A empresa é a maior responsável por uma boa liderança, seguida do próprio líder. É papel do RH estudar, entender e propor novas diretrizes, na qual demonstra um projeto que incentiva e ajuda na desenvoltura e no melhoramento de suas lideranças. Devido a sua grande importância esse estudo deve ser aprovado pelo conselho diretor da empresa.

2.1 Perfis de liderança

Marras (2009) explicam que a empresa deve traçar um perfil de liderança ideal, e desenvolver programas e treinamentos que tragam um desenvolvimento gerencial a ponto de que os funcionários e gerentes alcancem a maior semelhança possível com o perfil de liderança traçado pela organização. A empresa deve fornecer as ferramentas e a direção do perfil de liderança que eles objetivam, e ao líder compete usar as características pessoais que lhe forem favoráveis, para alcançar um bom resultado e aproximar-se ao máximo do perfil ideal idealizado pela empresa.

Oliveira (2010) apresenta estudos de vários autores relacionados à liderança:

a) Estudo Managerial Grid. Uma das teorias sobre liderança que se destaca foi criada a em 1964 pelos psicólogos norte-americanos Blake e Moun-ton. Os autores descreveram como estilo de liderança:

- Liderança executiva: O líder mostra elevado interesse em obter os resultados pelos quais é responsável. Ao mesmo tempo, revela elevado e constante comprometimento com sua equipe de trabalho.
- Liderança autoritária: O líder mostra elevado interesse em obter os resultados pelos quais é responsável, mas seu interesse e comprometimento com as pessoas são baixos.
- Liderança paternalista: O líder mostra elevado interesse pelas pessoas que trabalham com ele, preocupando-se com elas e querendo vê-las bem. Mas não dá a mesma ênfase à obtenção dos resultados.
- Liderança neutra: O líder não mostra interesse nem pelas pessoas que trabalham com ele nem pelos resultados de sua área. Na verdade, tende a deixar que tudo siga mais ou menos sem sua interferência pessoal.
- Liderança meio caminho: O líder opta por não se comprometer nem em buscar sistematicamente os resultados, nem em se envolver mais com as pessoas, podendo pender para outro lado conforme a situação lhe permita ou conforme lhe pareça mais indicado.

b) estudo da Liderança de Hershey e Blanchard: Os Quadrantes da Liderança partem de duas características essenciais que definem o comportamento de um líder, sua atenção pessoal às questões humanas, na qual o líder põe seu “foco no relacionamento”, e a sua atenção pessoal às questões de produção “foco na estruturação do trabalho”.

c) estudo Sistema Lifo: Desenvolvido pelo psicólogo e consultor norte-americano Allan Katcher nos anos de 1970, um modelo para a análise de comportamento humano na qual deu o nome de Lifo – Life Orientation (Orientação para a vida). Embora não afirme estar propondo uma tipologia para o estudo da liderança, tem sido na prática o sentido dado ao trabalho de Katcher pelas pessoas quem se interessa em utilizá-lo nas empresas, o sistema lifo sugere a ideia de que o ser humano reúne pontos fortes e pontos fracos: que por várias vezes é capaz de realizações admiráveis que conseguisse por suas qualidades, e por outras vezes obtém fracassos devido as suas fragilidades, esse sistema classifica as condutas pessoais em quatro categorias, que são descritas por comportamentos mais comumente observados em cada caso. Katcher os observa da seguinte maneira:

- Dá e apoia: É o estilo de quem põe fé nas normas, padrões e valores estabelecidos, diz ainda que ajam desta forma pessoas que acreditam que conseguem êxito em suas ações se ativer ao que está concertado na sociedade, o líder que possui esse estilo dá grande importância aos ideais e valores que guiam suas condutas.
- Toma e controla: Este estilo é das pessoas que acreditam poder fazer as coisas acontecerem de acordo com seus anseios, pessoas determinadas e empreendedoras, capazes de modificar o que for preciso para alcançar seus objetivos, são pessoas que não seguem e não se conformam firmemente com o estabelecido, desejando assim alterá-los.
- Mantêm e conserva: O indivíduo nesse estilo é regido pela necessidade de abordar a vida sempre de forma cautelosa, seguindo modelos de pensar lógicos e racionais, a conduta desse indivíduo é caracterizada pela forte tendência a conservar o que já obteve, na expectativa de garantir o futuro utilizando-se desses recursos.
- Adapta e negocia: Nesse estilo os indivíduos possuem grande preocupação com o fato de serem ou não parecidos, obter ou não a aprovação dos outros, agindo assim como se a sua própria auto apreciação não fosse suficiente, a menos que confirmadas

por outras pessoas, o ponto auto de sua vida se dá ao atingir o status e a notoriedade, que as faz ser automaticamente aceitas e admiradas.

A liderança não é um atributo da pessoa, mas também um processo social, conforme apresentado por MacGregor, Apud Maximiano (2017), nesse processo interagem quatro elementos independente apresentado pelo autor como as habilidades e motivações do líder, as motivações e competências dos liderados, as características da missão ou tarefa a ser realizada e a conjuntura social, econômica e política, como demonstrado na figura 1.

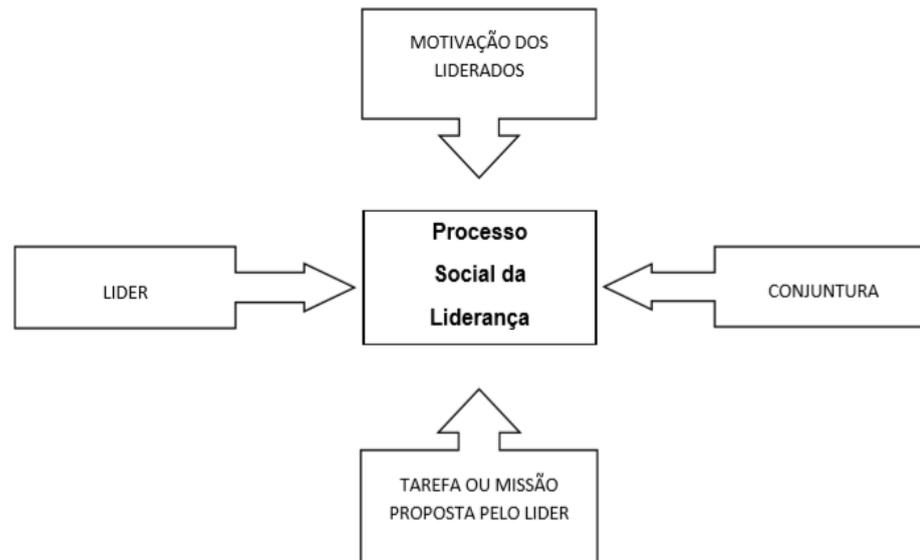


Figura 1. Os quatro componentes do complexo processo social da liderança, conforme McGregor

Fonte: Maximiano (2017) Pag. 257

No contexto de liderança, Marras (2002) consideram três tipos de Liderança: Liderança Autocrática, relacionados a pessoas que lidam de forma autoritária junto à equipe de trabalho, negando-se muitas vezes, a ouvir e/ou aceitar contribuições, ideias e sugestões de seus liderados; Liderança Democrática, caracterizada por pessoas que compartilham metas com os seus colaboradores, demonstrando receptividade para ouvir e acatar as ideias e sugestões que venham contribuir para os resultados desejados e; Liderança Laissez-faire, identificado como a forma de lidar com a equipe de forma mais liberal, sem um efetivo controle e acompanhamento do desenvolvimento das etapas, e sim do resultado final.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Como explica Marconi e Lakatos (2010) método são o conjunto de atividades sistêmicas e racionais que com grande segurança e economia nos permite alcançar o objetivo, conhecimentos validos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões

Quanto à classificação dessa pesquisa, em relação ao seu objetivo essa pesquisa é descritiva, explicando esse tipo de pesquisa Gil (2002) declara como sendo o objetivo principal desse tipo de pesquisa é a descrição de característica de determinado público, a sua característica mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, tais como questionários e a observação sistêmica.

Em relação aos procedimentos técnicos, classifica-se essa pesquisa como é o levantamento, de acordo com Gil (2002) as pesquisas desse tipo se caracterizam pela interrogação direta as

peças a qual deseja conhecer o comportamento, ou seja, solicitar informações a um grupo considerável de pessoas acerca do problema estudado, par em seguida, mediante a análise quantitativa, obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados, sendo vantagens do levantamento conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e a quantificação

O método de analítico da pesquisa é quantitativo, conforme esclarece Martins e Theóphilo (2016) essas pesquisas são aquelas nas quais os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, os dados podem ser filtrados, organizados e tabelados, ou seja, podem ser preparados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos, organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar dados numéricos obtidos.

A parte operacional da pesquisa se desenvolveu através da aplicação de um questionário proposto por Marras (2002, p.297) entre os dias 23/03/2020 ao dia 27/04/2020. A pesquisa foi realizada de forma online, através de uma ferramenta chamada *Google Forms*. A pesquisa abordou como público os alunos do curso de Administração do campus de Nova Andradina da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Dos 233 alunos matriculados no curso de administração, a pesquisa foi respondida por 90 alunos. A pesquisa era composta por um questionário contendo 26 perguntas contando com uma parte sobre o perfil socioeconômico e a outra mais específica no qual foi analisado o perfil de liderança de cada participante. Para análise dos dados foi aplicado direcionamento de Marras (2002, p.297) e, uma vez classificado o perfil de acordo com esse autor, o resultado foi estendido para comparar a classificação em relação a outros autores apresentados nesse artigo. A tabela foi montada com auxílio do Excel.

4 LEVANTAMENTOS DE DADOS

O campus da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul localiza-se no Município de Nova Andradina Estado do Mato Grosso do Sul, sua sede foi inaugurada em 23 de outubro de 2009, hoje ofertando os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção, Gestão Financeira e História. O curso possui 233 alunos matriculados e, dentre esses, 90 responderam ao questionário.

4.1 Caracterizações dos respondentes

Dentre os respondentes 71,1% são do gênero masculino e 28,9% são do gênero feminino, 38,9% dos respondentes tem entre 21 a 25 anos, porém o estudo abrangeu pessoas de 17 a 50 anos, moradores do município de Nova Andradina somam 66,7% dos participantes, contado também com 17,8% respondentes residentes do município de Bataiporã, tendo a colaboração de estudantes de várias cidades dos municípios do vale do Ivinhema como Ivinhema, Anaurilândia, Taquarussu, e também do Estado de São Paulo, sendo dos Municípios de Rosana e Mirante do Paranapanema.

A composição familiar predominante foi de 2 pessoas somando 32,2%, 50% dos participantes afirmam que a renda familiar fica entre 500,00 e 2.000,00 reais mensais, contando também 37,8% dos participantes ficando com renda média mensal entre 2.001,00 e 4.000,00 reais. Os que afirmam residir em residência própria somam 50,1%, já 36,7% residem em residência alugada, dentre as profissões destacasse a de estudantes somando 40%, a segunda grande parte das profissões entre os participantes são funcionários do comércio somando 28,9%. Prove do trabalho a renda de 65,6% dos respondentes, tendo também 15,6% obtendo suas rendas através de estágio.

4.2 Perfis de liderança.

Os perfis de liderança avaliados na pesquisa são os 3 estilos propostos por Marras (2002). As respostas obtidas, uma vez tabuladas, estão apresentados no gráfico 1.



Gráfico 1 perfil de liderança alunos do curso de Administração Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Nova Andradina.

Fonte: Dados da pesquisa/2020.

Como pode ser observada na figura 2, entre os 90 questionários respondidos, a maior parte deles mostra possuir um perfil de liderança Democrático, representado por 47 pessoas. Nota-se também que 12 pessoas dentre os respondentes, apresentam um perfil entre democrático/Laissez-faire, mesmo número de pessoas que se caracterizam com perfil Autocrático/Democrático. A pesquisa mostra também que 7 pessoas possuem um perfil Laissez-faire, 5 pessoas apresentam um perfil Autocrático. A pesquisa apresentou que 5 pessoas apresentam os 3 estilos de liderança. Por fim, evidencia-se que em duas pessoas ficou caracterizado o estilo Autocrático/Laissez-faire.

4.3 Análise geral da pesquisa.

Analisando o estudo realizado no Campus da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul do Município de Nova Andradina conclui-se que baseado na pesquisa efetuada e, com base em estudos de Marras (2002), o perfil predominante entre os alunos é o perfil democrático de liderança.

Considerando-se outros estudos apresentados na seção 2, referente à fundamentação teórica, pode-se fazer um comparativo do estilo de liderança resultado dessa pesquisa com o direcionamento dos estudos apresentados. Neste caso, considerando-se o estudo dos psicólogos norte-americanos Blake e Moun-ton - Managerial Grid, o estilo de liderança predominante mais encontrado foi o executivo, perfil esse no qual o líder mostra elevado interesse em obter os resultados pelos quais é responsável. Ao mesmo tempo, revelam elevados e constantes comprometimento com sua equipe de trabalho.

Já na comparação com estudo da Liderança de Hersey e Blanchard, o resultado mais se aproxima do perfil democrático no qual, segundo os autores, o líder coloca sua atenção pessoal às questões humanas. Neste caso, o líder põe grande parte do seu foco em sua equipe e em seu relacionamento pessoal.

Usando o Sistema Lifo desenvolvido por Katcher, o resultado mais se aproxima do estilo de liderança onde é o líder que se adapta e negocia. Nesse estilo os indivíduos possuem grande preocupação com o fato de serem ou não parecidos, obter ou não a aprovação dos outros, agindo assim como se a sua própria auto apreciação não fosse suficiente, a menos que confirmadas por outras pessoas. O ponto alto de sua vida se dá ao atingir o status e a notoriedade, que as faz ser automaticamente aceitas e admiradas.

Considerando o trabalho de MacGregor que defende que a liderança é um processo social, o resultado da pesquisa remete por aproximação de um estilo de liderança onde os elementos importantes são as habilidades e motivações do líder e as motivações e competências dos liderados.

Por fim, fica claro mediante os resultados e estudos apresentados as características democráticas dos alunos matriculados no curso de administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Nova Andradina. Saber esse resultado é importante para os três segmentos diretamente vinculados à esses alunos, como a Universidade que pode desenvolver atividades já considerando esse estilo em seu grupo de alunos, às empresas que buscam profissionais no mercado e, a partir dessa pesquisa saberão o perfil dos potenciais profissionais e, por fim dos alunos, que, conhecendo seu perfil pode buscar técnicas ou cursos que auxiliem no seu processo de desenvolvimento, compreensão e aceitação de seu estilo de liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial dessa pesquisa foi identificar o perfil de liderança dos alunos do curso de administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Nova Andradina. Para que o objetivo fosse atingido, foi aplicada uma pesquisa com os alunos e, a partir das respostas obtidas foi possível identificar o perfil de liderança dos respondentes e comparar essas respostas com estudos teóricos sobre liderança.

As respostas apontam que o grupo pesquisado possui perfil democrático, o que, baseado em estudos anteriores, leva a um entendimento de que esse perfil está relacionado a um trabalho mais participativo e motivacional, onde as pessoas trabalham com liberdade para contribuir com os objetivos organizacionais, preservando a autonomia, a participação e o comprometimento com a equipe.

A principal contribuição deste trabalho está relacionada ao estudo do perfil profissional servindo como base de tomada de decisão para organizações que buscam propensos profissionais para compor seu quadro funcional e, ciente das políticas e culturas organizacionais pode comparar e selecionar profissionais que melhor se adequam a suas necessidades. Por outro lado, o resultado contribui também para os estudantes que, a partir do conhecimento de seu perfil pode buscar adaptar ou desenvolver seu estilo de liderança de acordo com sua visão profissional, suas crenças e culturas.

Por fim, considera-se que essa pesquisa não é um fim em si mesmo e, serve de ponto de partida para novos estudos na área de liderança, podendo ser adaptada a outras realidades ou ambientes ou mesmo como fonte de pesquisa secundária para aprofundamento ou sequência de estudo.

Como limitações da pesquisa, aponta-se o alcance de poucos respondentes, justificado em virtude da pandemia do COVID-19, estando às aulas presenciais suspensas. Outra limitação é o não aprofundamento de estudos anteriores de outros autores relacionados ao tema, ficando então como sugestões para estudos futuros o aprofundamento dessa pesquisa e a comparação de seu resultado com outros estudos do tema.

REFERÊNCIAS

- BADWIN, RUBIN, BOMMER, Timothy T. Baldwin, Robert S. Rubin, Willian H. Bommer. [Tradução de Arlete Simille Marques] **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro, RJ. 2008.
- GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo, SP, Atlas, 2002.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. Ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 13º edição, São Paulo: Saraiva 2009.
- MARTINS, THEÓPHILO, Gilberto de Andrade, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3. Ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2015.
- OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**. São Paulo, SP. Saraiva, 2010.