

LIDERANÇA E PODER: PERCEÇÃO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS PARA A INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

Julita Soares dos Santos¹

Maria Helena de Oliveira²

RESUMO

Nas últimas décadas o estudo da Liderança e do Poder foi intensificado e isso se deve à importância que o desenvolvimento dos líderes traz para as empresas. Estas precisam de líderes que exerçam poder sobre um grupo de pessoas que tenham comportamentos direcionados aos objetivos comuns da empresa. A presente pesquisa tem o intuito de identificar a relação entre liderança e poder existente em uma empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo, na visão dos níveis tático e operacional. Foi utilizada a pesquisa do tipo descritiva, com a aplicação de questionários e entrevistas. Serão analisados os diversos aspectos da relação entre liderança e poder, de acordo com as Teorias e conceitos relevantes na área da Gestão de Pessoas. Os resultados revelaram que o estilo de liderança encontrado pode ser democrático, o poder é delegado pelos níveis hierárquicos mais altos e a relação entre liderança e poder está baseada no conjunto de leis e normas distribuídas de acordo com os níveis hierárquicos.

Palavras-chave: Liderança. Líder. Liderado. Poder.

LEADERSHIP AND POWER: PERCEPTION IN A BUSINESS SERVICE PROVIDER FOR THE OIL INDUSTRY

ABSTRACT

In the last decades the study of Leadership and Power has been intensified and this is due to the importance that the development of the leaders brings to the

¹ Acadêmico do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: jsoares89@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: mariahelenadeoliveiras@gmail.com

companies. These need leaders who exert power over a group of people who have behaviors directed toward the common goals of the company. The present research aims to identify the relationship between leadership and power in a service company for the petroleum industry in terms of tactical and operational levels. Descriptive research was used, with the application of a questionnaire and interview. The various aspects of the relationship between leadership and power will be analyzed, according to relevant Theories and concepts in the area of People Management. The results revealed that the leadership style found may be democratic, power is delegated by the highest hierarchical levels and the relationship between leadership and power is based on the set of laws and norms distributed according to the hierarchical levels.

Keywords: Leadership. Leader. Led. Power.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, para sobreviver, competir e ter sucesso, as organizações precisam adotar ações adaptativas, a fim de inventar e reinventar a sua forma de atuar no mercado.

As atuais mudanças nas organizações no âmbito da Gestão de Pessoas exigem reconhecer a “necessidade de uma reflexão mais profunda sobre os novos conhecimentos, atitudes e habilidades requeridas pelos trabalhadores” com a intenção de promover uma “administração mais humana e, sobretudo mais participativa”. Deste modo, os responsáveis para a condução deste processo são os líderes (BITENCOUT, 1999, p. 3). Em contrapartida, Galbraith; Lawler (1995) definem que a gestão participativa é uma extensão de poder dado ao colaborador em qualquer nível da organização para a tomada de decisões e do acesso às informações organizacionais, recompensas pelo desempenho e habilidades técnicas e sociais.

Por sua vez, Ensary; Murphy, (2003) e Amorim; Perez (2010) inferem que o poder do líder depende de como este papel é compreendido pelos outros e como os fatores culturais da organização comprometem os procedimentos essenciais de relacionamento da liderança. No entanto, o líder só terá poder dentro de uma organização quando apresentar a habilidade de controle, de acompanhamento dos

processos, das pessoas, dos resultados, da distribuição de recompensas e punições.

Segundo Krausz (1991, p. 15) o poder pode ser definido “como a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira”. Para tanto, pressupõe a necessidade de relacionamento direto ou indireto entre quem influencia e quem é influenciado.

Freitas (2007), afirma que a liderança pode ser considerada uma manifestação funcional que é resultante de delegação de autoridade capaz de ser exercida pela influência do líder sobre seus liderados em decorrência dos relacionamentos existentes nessa interação. Deste modo a influência, persuasão e motivação dos liderados encontram-se ligados ao poder determinado ao líder.

As organizações precisam de líderes que exerçam poder sobre um grupo de pessoas com a intenção de que todos os indivíduos tenham comportamentos direcionados aos objetivos da organização. Sendo assim, para essa finalidade, é necessária uma relação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, ou seja, quanto maior essa relação, maior possibilidade de anuência desse poder (TAVARES, 1996).

Deste modo, este trabalho tem como questão problema: qual a relação entre liderança e poder no ambiente organizacional?

Tal pesquisa terá como objetivo geral: identificar a relação entre liderança e poder existente em uma empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo, na visão dos níveis tático e operacional. E como objetivos específicos: Analisar o estilo de liderança da empresa prestadora de serviços; Identificar como o poder se apresenta na empresa prestadora de serviços; Relacionar liderança e poder na empresa prestadora de serviços.

Considerando a importância do líder e seu poder no exercício da liderança nas organizações, Pereira *et al* (2004), ressaltam que a liderança pode ser considerada como uma variável fundamental na obtenção de resultados a partir dos colaboradores, além de está relacionada aos valores e princípios organizacionais.

Essa pesquisa será de fundamental importância na identificação e compreensão das ações tomadas pelos líderes, da empresa prestadora de serviços, para se manter no mercado competitivo e em crise. Além, de conhecer as características dos seus líderes e do poder que estes exercem aos seus liderados.

Por fim, é pertinente acrescentar o interesse pela pesquisa na temática Liderança, já relacionada a outras abordagens da Gestão de Pessoa, por ser uma linha do conhecimento importante e decisiva na prática organizacional.

Para a realização da pesquisa serão utilizados como instrumentos o questionário (quantitativo) e a entrevista despadronizada ou semiestruturada (qualitativo).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA, LÍDERES E LIDERADOS NAS ORGANIZAÇÕES

Os primeiros estudos sobre liderança surgiram no século XIX buscando identificar as características e atributos das personalidades que se destacavam como líderes. Com a evolução dos estudos e teorias sobre esta temática, a liderança passou a ser compreendida como um processo que pode ser encontrado em diversas situações, tanto no ambiente familiar, quanto no trabalho ou na vida pública, ou seja, ocorre com exclusividade em grupos sociais e nas organizações (CHIAVENATO, 2010; FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Ao analisar este processo de liderança em qualquer desses aspectos sociais, é possível notar que todo indivíduo tem a capacidade de exercer influência sobre outros, portanto, se considerarmos especificamente o ambiente organizacional, todo indivíduo é potencialmente capaz de liderar uma pessoa ou um grupo de pessoas (CHIAVENATO, 2010; FRANÇA; ARELLANO, 2002). De acordo com Zanelli; Bastos (2004, p. 367) com a liderança, o líder torna-se “um fenômeno grupal, funcional que existe em determinada circunstância e lugar histórico e não de forma descontextualizada”.

Segundo Bowditch (2004, p. 118), a liderança pode ser considerada como um “processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. Bowditch (2004) e Robbins (2005) afirmam que as organizações necessitam que as lideranças estabelecidas na sua estrutura sejam fortes e influentes, para que possa ser alcançada a eficácia nos objetivos e resultados globais.

Gil (2009a) destaca que a liderança é baseada no prestígio e na aceitação dos liderados, visto que o líder é considerado um elemento da organização que traz benefícios ao grupo e a cada membro. Sendo assim, os membros do grupo irão reconhecer o líder e o aceitá-lo como autoridade para administrá-los.

Robbins (2005) ressalta que os líderes são capazes de aparecer de forma natural dentro de um grupo ou através da indicação formal feita a partir da alta gerência. No entanto, Bergamini (1994) enfatiza que o líder eficaz deve se autoconhecer, para que ele saiba desenvolver suas habilidades interpessoais, oferecendo-lhe a capacidade de controle interno, como também de não deixar seus seguidores em situações fora da realidade organizacional.

Concordando com a ideia de Robbins (2005), segundo Montana; Charnov (2010, p.243) “existem dois tipos diferentes de líderes em toda organização, os que são definidos ou líderes formais e os que atuam como líderes de maneira informal”. Assim, as Teorias da Liderança e os estilos de liderança são estudados a fim de entender como os líderes atuam com os liderados para que consigam obter prestígio, aceitação e eficácia na liderança (GIL, 2009a).

2.1.1 Principais Teorias da Liderança

Bowditch (2004) infere que grande parte das pesquisas e teorias analisa a liderança em três abordagens: Teoria dos Traços, Teoria Comportamental ou Funcional e Teoria da Contingência.

Segundo Robbins (2005, p. 259) a Teoria dos Traços “diferencia líderes dos não líderes com base nas qualidades e características pessoais”. Este autor define sete traços que podem diferenciá-los: “ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, automonitoramento e conhecimento relevantes para o trabalho”.

Bowditch (2004) cita alguns dos traços relacionados anteriormente, e ainda acrescenta o traço chamado de dominância, ou seja, a capacidade do líder dominar seus seguidores. Desta maneira, Gil (2009a) afirma que essa teoria possui uma aceitação prática pela ênfase relacionada à seleção, pois ela admite contratar pessoas com determinados traços de liderança.

A Teoria Comportamental ou Funcional enfoca vários padrões ou estilos de comportamentos utilizados por muitos líderes e pelas funções desempenhadas em

seu cargo, o que é definido pelo tipo de liderança exercida na organização, seja democrática, autocrática ou participativa (BOWDITCH, 2004). Gil (2009a) entende que o principal resultado prático desta teoria é o destaque conferido ao treinamento, pois, segundo este autor os comportamentos podem ser aprendidos e então o indivíduo tem a capacidade ser treinado para liderar.

Por último, a Teoria da Contingência ou Situacional para outros autores, procura identificar os fatores que conduziram a organização à situação atual, para que sejam determinadas as circunstâncias a serem resolvidas e a partir de então, adotar o estilo de liderança mais adequado e eficaz (ROBBINS, 2005). Assim, Gil (2009a) infere que essa teoria garante que a eficácia do grupo deve estar sujeita a uma combinação apropriada entre um estilo de líder e a necessidade da situação.

Portanto, Chiavenato (2010, p. 454) afirma que essas teorias de liderança “prescrevem um estilo particular de conduta de um líder que provoque resultados finais e satisfação das pessoas”. Assim, os líderes precisam alinhar a ética com a tomada de decisões acertadas, para que possam obter resultados satisfatórios no modo de liderar as pessoas.

Estilos de Liderança

Nas abordagens sobre este tema são destacados os seguintes estilos de liderança: autocrática, liberal, democrática, carismática, transformacional e transacional. (MAXIMIANO, 2008; FRANÇA; ARELLANO, 2002).

A liderança autocrática é aquela em que o poder de decisão está centrado no líder, na qual os liderados não possuem nenhuma participação ou aceitação. Na liderança liberal, o líder permite total liberdade para que seus subordinados possam tomar decisões individuais e grupais, desde que estas sejam autorizadas (MAXIMIANO, 2008).

Por sua vez, na liderança democrática o líder utiliza de sua habilidade de comunicação para que as decisões sofram influência e participação dos liderados, ou seja, estes podem opinar no que diz respeito aos seus pensamentos e percepções. Neste caso, o líder orienta seus liderados a definir e solucionar problemas, bem como, coordenar atividade e sugerir idéias (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Robbins (2005, p. 282), na liderança carismática “os seguidores dos líderes atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos”.

França; Arellano (2002) afirmam que neste estilo de liderança os liderados apresentam aceitação dos líderes, obediência, envolvimento emocional com a missão, desempenho e capacidade de contribuição.

A liderança transformacional, conforme Robbins (2005, p. 285), é praticada por líderes que inspiram “seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz causar um efeito profundo e extraordinário em seus liderados”. Bowditch (2004) complementa, afirmando que os líderes transformacionais são “figuras mais visionárias, inspiradores, imbuídas de idéias e metas específicas capazes de causar emoções intensas em seus seguidores”.

Santa’Anna *et al* (2009, p. 70) referem-se à liderança transformacional como sendo “uma relação de influência orientada por valores socialmente compartilhados” e determinam “dois fatores essenciais para essa possibilidade: o foco no desenvolvimento reflexivo dos liderados e a conduta fortemente determinada pela moral”.

Para França; Arellano (2002) na liderança transacional ocorrem transações de mútua gratificação entre líderes e liderados em um contexto específico. Neste tipo de liderança, conforme Bowditch (2004) o líder percebe a relação com seus subordinados como um processo de correspondência, como por exemplo, trabalho por uma recompensa.

Santa’Anna *et al* (2009) inferem que o líder transacional cria a cooperação do esforço do grupo em que lidera, a partir do atendimento de interesses dos liderados. Conforme os autores, essa atitude é determinada através da perspectiva do líder como um indivíduo capaz de pensar e analisar suas ações de acordo com os objetivos da organização. Robbins (2005, p. 285) conclui esta abordagem afirmando que “esse tipo de líder conduz ou motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas”.

Destacando a importância de o líder desempenhar um estilo de liderança que satisfaça as necessidades do seu grupo de liderados e da cultura organizacional da empresa, França; Arellano (2002, p. 265) afirmam que a “eficácia da liderança é

função do estilo, relacionados à classificação situacional baseadas nos critérios: relações líder/membros, liderado/preterido, estrutura da tarefa e poder de posição”.

2.1.2 Poder nas organizações

A liderança e o poder são elementos que estão associados ao ato de influenciar pessoas no âmbito organizacional (FRANÇA; ARELLANO, 2002). Conforme Tavares (1996), o poder encontra-se manifestado em todo tipo de relacionamento. No entanto, para compreendê-lo, é necessário levar em consideração o contexto social em que o mesmo ocorre e as características das pessoas ou grupos envolvidos no processo de influenciar e ser influenciado.

Segundo Freitas (2007) a liderança pode ser considerada uma manifestação funcional que é resultante de delegação de autoridade capaz de ser exercida pela influência do líder sobre seus liderados em decorrência dos relacionamentos existentes nessa interação. Deste modo a influência, persuasão e motivação dos liderados encontram-se ligados ao poder determinado ao líder.

De acordo com Bowditch (2004, p. 118) se o poder admitido ao líder estiver formalizado pela organização através de um contrato ou então for apoiado pelos liderados de forma informal (consensual), estará caracterizado como poder legítimo. Conforme Amorim; Perez (2010) para que o líder exerça o poder legítimo suas atitudes devem estar diretamente ligadas à ética. Assim, é possível a disseminação dos objetivos e metas estabelecidas pela liderança.

A partir dessas considerações, Tavares (1996, p. 3), enfoca a necessidade do poder em uma organização para “canalizar o comportamento dos indivíduos em direção dos objetivos que garantam a sobrevivência da organização”. Assim, Montana; Charnov (2001) inferem que no âmbito organizacional o poder classifica-se em cinco tipos: poder legítimo, poder de recompensa, poder coercitivo, poder de especialização, poder de referência e poder de informação.

- Poder legítimo encontra-se inerente ao cargo que o líder ocupa na estrutura da organização e estar compartilhado em sua cultura;

- Poder de recompensa apresenta-se apoiado no reconhecimento de determinada conduta ou meta atingida;

- Poder coercitivo relaciona-se com o temor ou punição, pretendendo acabar com comportamentos e procedimentos indesejados em um determinado contexto social dentro da organização;

- Poder de especialização, também chamado de poder de competência, é baseado nas aptidões, talento e experiências do liderado na aplicação de sua atividade técnica;

- Poder de referência tem como base a ação e o apelo relacionados à personalidade e caráter do líder;

- Poder de informação é determinado pelo privilégio exclusivo de informações ou dados estratégicos em uma situação crítica na organização (MONTANA; CHARNOV, 2001; CHIAVENATO, 2010).

Por sua vez, Maximiano (2008, p. 102) utilizando outras nomenclaturas e complementando o pensamento de Montana; Charnov (2001) define que as organizações possuem três principais tipos de poder: coercitivo, manipulativo e normativo.

- Poder coercitivo é aquele baseado em punições. Deste modo, afirma que se encontra atrelado a uma organização do “tipo coercitiva”, na qual “o objetivo é controlar o comportamento”.

- Poder manipulativo estar baseado em recompensas, apresentando uma organização do “tipo utilitária” onde o “objetivo é obter resultados por meio de barganhas com os funcionários”.

- Poder normativo tem como base crenças e símbolos e estar ligado a uma organização do “tipo normativa”, na qual o “objetivo é realizar missão ou tarefa em que os participantes acreditam”.

Faria (2008) afirma que as relações de poder existentes nas organizações são desenvolvidas a partir dos interesses individuais e coletivos de líderes e liderados, possuindo como base às crenças ou valores da cultura organizacional e da sociedade.

Zanelli; Bastos (2004, p. 404) destacam que o poder organizacional é pode ser configurado em 6 (seis) tipos: autocracia, instrumento, missionária, meritocracia, sistema autônomo e política:

Autocracia, o poder é centralizado no mais alto chefe da organização; instrumento, o poder se encontra fora da organização

onde estão os influenciadores mais poderosos que se fazem representar por meio da burocracia; missionária, o poder é a própria ideologia organizacional; meritocracia, o poder é dos especialistas [...]; sistema autônomo, o poder é da coalizão interna; e arena política, configuração típica de uma organização em crise, [...] e o poder fica dividido.

Conforme Krausz (1991, p. 61) o processo de liderança e os tipos de poder existentes são, na verdade, “um conjunto de instrumentos de que o líder dispõe para influenciar as ações individuais de seus eventuais seguidores, transformando-as em ações coletivas com determinados objetivos”.

Para tanto, Mintzberg, *apud* Zanelli; Bastos (2004, p. 405) identificou cinco categorias de bases do poder: controle de recursos, competência ou habilidade técnica que a organização necessita, corpo de conhecimentos críticos para a organização, prerrogativas legais e acesso aos poderosos.

- Os recursos são “insumos básicos como dinheiro, matérias, tecnologias, pessoas, apoio de clientes, de fornecedores e da comunidade em geral. São transformados em poder quando um influenciador passa a contratá-los”;

- (...) “competência ou habilidade técnica. Quem as detém são os influenciadores chamados de “especialistas”, pessoas que fazem trabalho complexo para os quais são necessários treinamentos especiais e conhecimentos específicos”;

- “Controlar um corpo de conhecimento importante para a organização (...) sendo o controle da informação sua principal característica”;

- Prerrogativas legais – consiste nos “direitos da organização decorrentes de leis que regulam a vida em sociedade. Tais leis definem critérios e classificação das organizações, além de atribuir direitos e deveres da organização e de seus membros”;

- “Acesso aos poderosos [...] Para isso, o indivíduo influenciador utiliza suas habilidades políticas. [...] Essa base representa tanto as ligações formais entre as ligações dos cargos quanto as informais, facilitadas pelo tempo que o influenciador está na organização”.

Portanto, para dispor o fluxo de influências, as organizações desenvolvem estruturas hierárquicas distribuindo os indivíduos em seu espaço social e definem funções, direitos, deveres e papéis. Assim, criam um contexto organizacional que limita o poder às pessoas da organização dispostas na sua estrutura (KRAUSZ, 1991).

3 METODOLOGIA

Dependendo da abordagem ou busca das pesquisas, de acordo com Cervo; Bervian (1983, p. 53), admitem “níveis de aprofundamento e enfoques específicos conforme o objeto de estudo, objetivos visados e qualificação do pesquisador”. Desta forma, as pesquisas podem ser caracterizadas, segundo Ruiz (1991), como: exploratórias, descritivas ou explicativas.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2009b, p. 28). Oliveira; Filgueira (2004, p. 211) complementam inferindo que este tipo de pesquisa “tem como objetivo estudar, levantar informações sobre um tema específico e desta forma auxiliar na formulação da questão de pesquisa”. Dois destes níveis de pesquisa, descritivas e exploratórias, são as que frequentemente alcançam os objetivos dos pesquisadores sociais através da atuação prática.

Quanto ao método, a presente pesquisa é classificada como qualitativa e quantitativa, pois na concepção de Lakatos; Marconi (2010, p. 170), a pesquisa qualitativa está preocupada em “analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.”. Segundo Oliveira; Filgueira (2004), o interesse da pesquisa qualitativa está destacado na compreensão e interpretação das ações dos atores sociais. Neste tipo de metodologia, existe uma estruturação anterior, na qual as teorias a serem aplicadas deverão ser utilizadas no decorrer da investigação (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Por sua vez, a pesquisa quantitativa segundo Lakatos; Marconi (2010, 170), “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos [...] tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações [...]”. Oliveira (1997, p. 117) infere que este método “é muito utilizado no desenvolvimento de pesquisas descritivas, na qual procura descobrir e classificar a relação entre variáveis (...)”. Andrade (2010, p. 121), complementa que este método “permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência e significado”.

Então, dentre as técnicas de coleta de dados mais conhecidas e utilizadas nas pesquisas qualitativa e quantitativa encontram-se a entrevista e o questionário. Segundo Gil (2009a, p.109), a entrevista é considerada como a “técnica por excelência na investigação social”, em que “o principal interesse do investigador é conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e eventos da sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 178). O tipo de entrevista escolhida foi a despadronizada ou semi-estruturada, na qual Lakatos; Marconi (1991, p. 179) define que ocorre “quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de explorar mais amplamente a questão”.

O instrumento questionário será utilizado nessa pesquisa para, conforme Oliveira (1997), conhecer os dados sociais e profissionais do respondente. Lakatos; Marconi (2010, p. 184) inferem que o questionário é “constituído por uma série ordenada de perguntas” que têm como vantagens a economia de tempo, obtenção de respostas com mais rapidez e precisão, atinge muitas pessoas ao mesmo tempo, entre outras.

Andrade (2010, p.134) ressalta que o questionário deve conter perguntas claras e objetivas. Pode ser estruturado com perguntas fechadas que “já trazem espaços destinados à marcação de escolha” e perguntas abertas que “dão mais liberdade de resposta, proporcionam maiores informações, (...)” e oferecem a abertura para a opinião do respondente.

4 ANÁLISE DOS DADOS E SUJEITOS DE PESQUISA

Na interpretação dos dados, Lakatos (2010, p. 152) destaca dois aspectos importantes: a construção de tipos, modelos, esquemas que darão suporte ao pesquisador em conseguir os resultados previstos e a ligação com a teoria que está presente desde a escolha do tema da pesquisa; “é a ordem metodológica e pressupõe uma definição em relação às alternativas disponíveis da interpretação da realidade social”.

Gil (2009b) conclui que interpretar os dados e os resultados, o pesquisador precisa integrar os fundamentos teóricos da pesquisa e todos os conhecimentos acumulados sobre o tema em relação às questões abordadas, a fim de obter uma interpretação eficaz.

Tendo em vista atingirem os objetivos da presente pesquisa foram realizados 13 questionários e entrevistas no nível operacional da empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo. A seguir serão caracterizados os sujeitos que participaram da mesma.

Para a realização dos questionários e entrevistas, inicialmente foram feitos contatos com um dos representantes da empresa analisada, onde os objetivos e as técnicas que seriam utilizadas para a coleta dos dados foram apresentados e em um segundo contato para o agendamento para a aplicação dos instrumentos de pesquisa.

Os sujeitos de pesquisa foram, em sua maioria, do sexo masculino, representados por 84,6% (oitenta e quatro vírgula seis por cento) e 15,4% (quinze vírgula quatro por cento) do sexo feminino. Como mostra a figura abaixo:

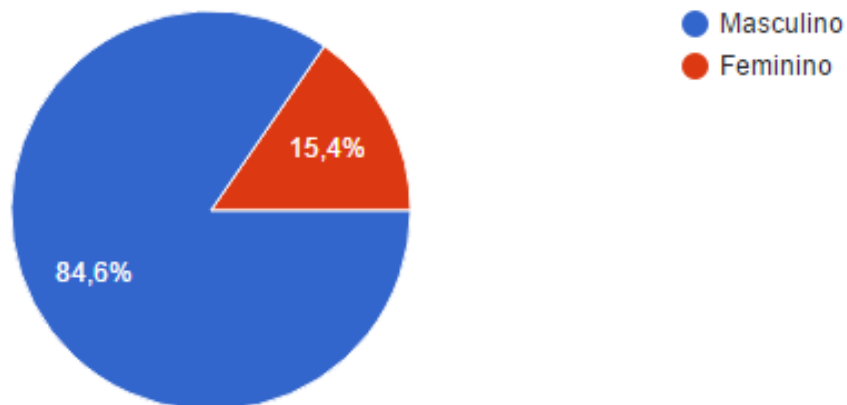


Gráfico 01 – Sexo dos sujeitos de pesquisa
Fonte: O Autor (2016)

A faixa etária dos sujeitos de pesquisa está entre 26 a 65 anos. Sendo 5 (cinco) deles na faixa etária de 36-45 anos, representando 38,5% (trinta e oito vírgula cinco por cento). A outra maior faixa etária foi a de 45-65 anos, representada por 4 (quatro) colaboradores equivalendo 30,8% (trinta vírgula oito por cento). Os demais estão distribuídos na figura abaixo:

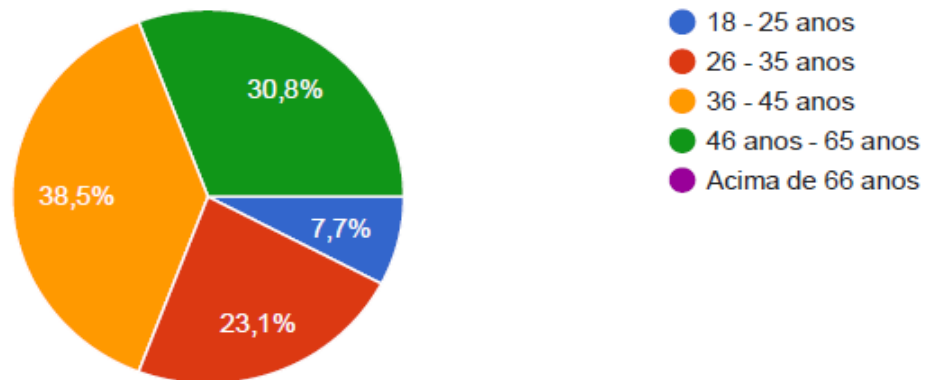


Gráfico 02 – Faixa etária dos sujeitos de pesquisa
Fonte: O Autor (2016)

O nível de escolaridade dos sujeitos da pesquisa apresentada na figura, infere que 38,5% (trinta e oito vírgula cinco por cento), 5 (cinco) dos colaboradores possuem ensino superior completo. Em seguida, 4 (quatro) deles possuem o ensino médio completo representado por 30,8% (trinta vírgula oito por cento).

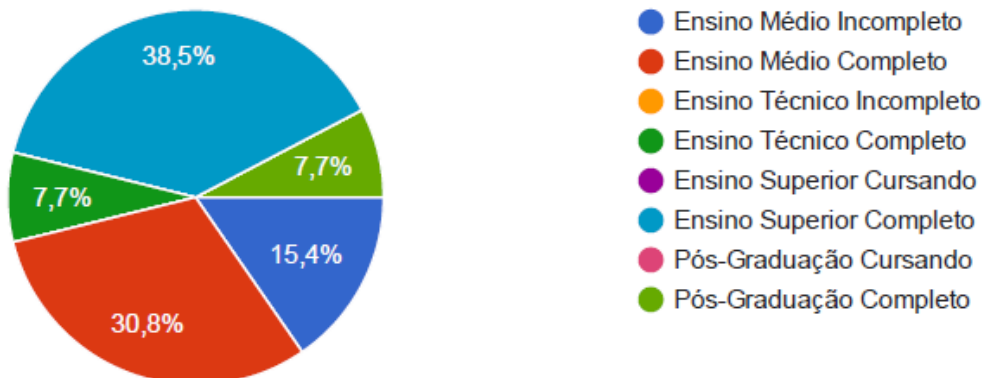


Gráfico 03 – Nível de escolaridade sujeitos de pesquisa
Fonte: O Autor (2016)

A figura 4 apresenta os cargos ocupados, no nível operacional, pelos sujeitos de pesquisa. Os cargos mais representados, com 2 colaboradores significando 15,4% (quinze vírgula quatro por cento) cada, são: ASG, Auxiliar de Produção e Operador de Produção. Já os cargos de Supervisor, Analista de Controle de Qualidade, Assistente Administrativo, Encarregado, Montador de Andaimos e Pedreiro, representam 1 colaborador, correspondendo à 7,7% (sete vírgula sete por

cento) cada. É importante destacar que 1 (um) sujeito não informou o cargo ocupado.

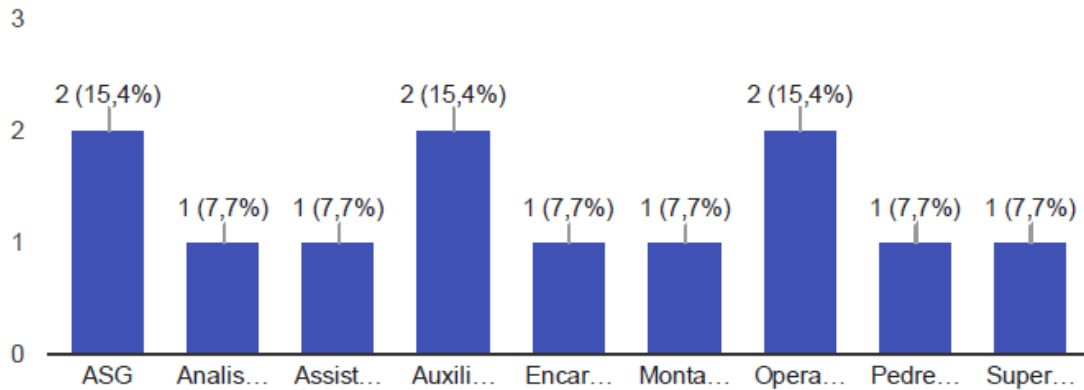


Gráfico 04 – Cargos ocupados, no nível operacional, pelos sujeitos de pesquisa na empresa
Fonte: O Autor (2016)

O tempo de trabalho dos colaboradores pesquisados, na empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo, está entre 3 (três) anos a 5 (cinco) anos. Somando, 61,5% (sessenta e um vírgula cinco por cento), representando 8 colaboradores. A faixa entre 1 (um) a 2 (dois) anos, equivale à 23,1% (vinte e três vírgula um por cento) significando 3 (três) sujeitos.

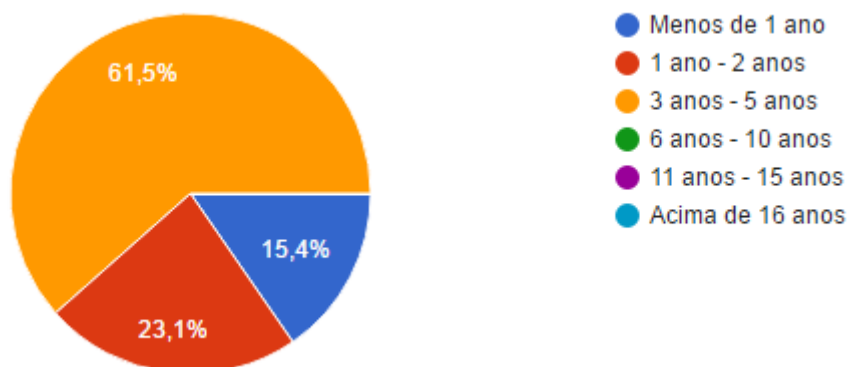


Gráfico 05 – Tempo de trabalho dos sujeitos de pesquisa na empresa
Fonte: O Autor (2016)

Tendo ideia das características dos sujeitos de pesquisa, a análise dos resultados das pesquisas será apresentada a seguir. Por questão de organização e sigilo, os sujeitos de pesquisa serão chamados apenas de: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12 e E13.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quando se trata de relação de liderança e poder entre líderes e liderados, é importante conhecer um pouco sobre a frequência de reuniões da empresa pesquisada, sendo representada pela figura a seguir:

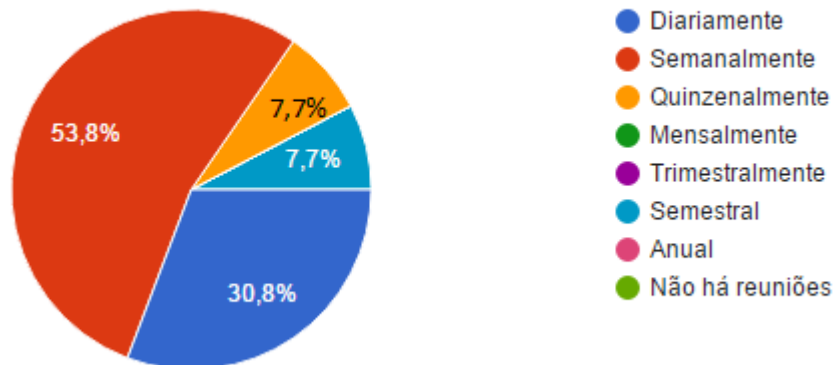


Gráfico 06 – Frequência com que as reuniões acontecem na empresa
Fonte: O Autor (2016)

A maioria dos colaboradores, 7 (sete), informaram que as reuniões ocorrem semanalmente, representando 53,8% (cinquenta e três vírgula oito por cento) dos colaboradores. Em contrapartida, 4 (quatro) assinalaram que as reuniões são diárias. Isso pode significar uma característica da indústria do petróleo, já que os tipos de atividades desse setor exigem planejamento e controle bem alinhados.

Os demais, 2 (dois) colaboradores confirmaram que as reuniões acontecem quinzenalmente e semanalmente, sendo representado na figura pelos 7,7% (sete vírgula sete por cento) cada. O que pode caracterizar a necessidade do tipo de atividade ou tarefas que exercem na empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo.

Questionados sobre o exercício da liderança na empresa, 76,9% (setenta e seis vírgula nove por cento) dos colaboradores assinalaram a opção “Sim”, informando que mesmo sem ocuparem cargos em níveis hierárquicos altos, de algum modo exercem liderança. Assim, é possível fazer uma interpretação baseada no seguinte pensamento: Ao analisar este processo de liderança em qualquer desses aspectos sociais, é possível notar que todo indivíduo tem a capacidade de exercer influência sobre outros, portanto, se considerarmos especificamente o

ambiente organizacional, todo indivíduo é potencialmente capaz de liderar uma pessoa ou um grupo de pessoas (CHIAVENATO, 2010; FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Dessa forma, constata-se que a interação entre pessoas em um ambiente organizacional para surgir uma relação de liderança informal. Conforme aponta o gráfico abaixo:

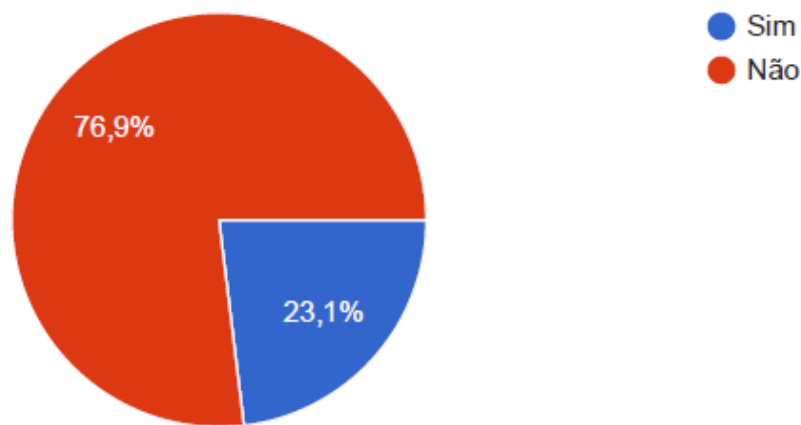


Gráfico 07 – Exercício da liderança na empresa
Fonte: O Autor (2016)

No entanto, 23,1% (vinte três vírgula um por cento) não consideraram exercer liderança, talvez pelo fato de não relacionar liderança com a função ocupada. Podemos, concluir que nesta empresa existem líderes ativos e em potencial. Corroborando com Bowdith (2004) e Robbins (2005) que afirmam que as organizações necessitam que as lideranças estabelecidas na sua estrutura sejam fortes e influentes, para que possa ser alcançada a eficácia nos objetivos e resultados globais.

Robbins (2005) complementa dizendo que são capazes de aparecer de forma natural dentro de um grupo ou através da indicação formal feita a partir da alta gerência. Então, é possível percebermos que nesta empresa os colaboradores estão conscientes de que a liderança está presente da sua rotina. Seja de maneira formal ou informal. Montana; Charnov (2010, p.243) afirmam que “existem dois tipos diferentes de líderes em toda organização, os que são definidos ou líderes formais e os que atuam como líderes de maneira informal”.

Dando continuidade à abordagem da liderança na empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo, Robbins (2005, p. 259) explica que a Teoria dos Traços “diferencia líderes dos não líderes com base nas qualidades e características pessoais”. Este autor define sete traços que podem diferenciá-los: “ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, auto monitoramento e conhecimento relevantes para o trabalho”. Que foram avaliados pelos colaboradores, de acordo com a figura a seguir:

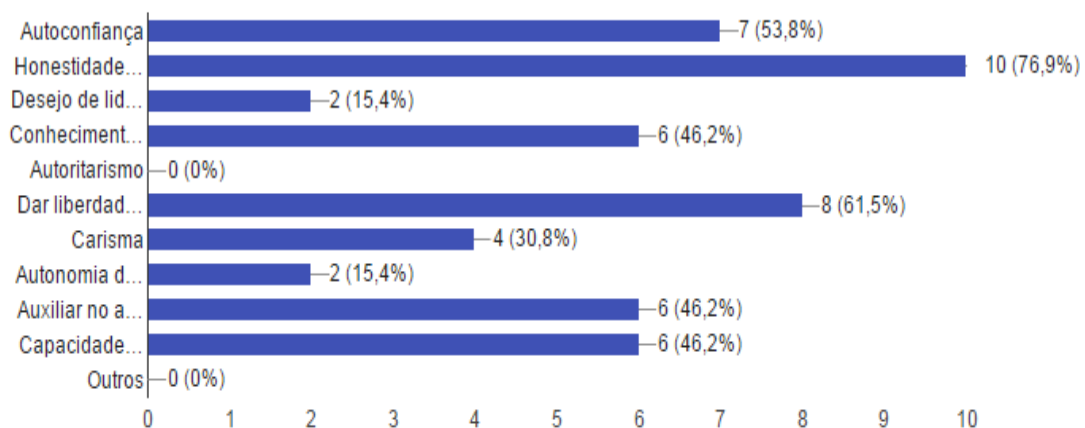


Gráfico 08 – Características imprescindíveis a um líder na empresa
Fonte: O Autor (2016)

A honestidade foi o traço que teve mais relevância, com 76,9% (setenta e seis vírgula nove por cento), representando 10 (dez) dos 13 (treze) participantes da pesquisa. A autoconfiança dos líderes nesta empresa também pode ser considerada uma característica fundamental para o exercício da liderança, concebendo 53,8% (cinquenta e três vírgula oito por cento) de resultado. Em seguida, os conhecimentos relevantes para o trabalho apresentaram 46,2% (quarenta e seis vírgula dois por cento) das escolhas dos colaboradores.

Deste modo, as características intrínsecas ao indivíduo de honestidade e autoconfiança, destacam-se como traços fundamentais a uma liderança nesta empresa. É importante ressaltar que essas características não podem ser percebidas sem que haja relações interpessoais. Por sua vez, os conhecimentos relevantes são indispensáveis na execução de uma atividade técnica como exigidas no ramo do petróleo. Daí a necessidade dos líderes sempre buscarem novos conhecimentos para aplicar na sua função.

A Teoria Comportamental ou Funcional também pôde ser encontrada na empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo. A característica de dar liberdade para que os subordinados participem nas decisões representaram 61,5% (sessenta e um vírgula cinco por cento), somando a opinião de 8 (oito) colaboradores. Esse resultado sugere um estilo de liderança democrática, participativa, onde líderes e liderados exercem poder nas tomadas de decisões.

Já as características de o líder auxiliar no aprendizado do subordinado para oportunidade de assumir algum cargo de liderança e capacidade de análise crítica, significaram na pesquisa 46,2% (quarenta e seis vírgula dois por cento) cada. O colaborador E12 afirmou que “os líderes têm mais conhecimento específico na área e transmitem o conhecimento aos seus liderados”. Assim, concluímos que os colaboradores possuem uma liderança presente que troca conhecimentos com seus líderes a fim de dar oportunidade ao subordinado futuramente ocupar seu lugar, sempre controlando as atividades, os resultados e propondo melhorias aos liderados.

O carisma obteve 30,8% (trinta vírgula oito por cento) da opinião dos colaboradores, o que sugere não ser uma característica tão importante para uma liderança nesta empresa. Podemos considerar um resultado surpreendente. Assim como o desejo de liderar, representando apenas 15,4% (quinze vírgulas quatro por cento).

A Teoria da Contingência ou Situacional não apresentou resultados relevantes para esta pesquisa.

O estilo de liderança da empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo pode ser classificado como democrático, como citado anteriormente. Dos 13 (treze) pesquisados, 61,5% (sessenta e um vírgula cinco por cento) assinalaram que na empresa é imprescindível que o líder dê liberdade para participar nas decisões, que ocorram em conversas nas reuniões ou em casos de urgência na resolução de algum problema que não precise ser repassado ao líder.

Esse resultado está relacionado ao pensamento de Maximiano, 2018 liderança democrática o líder utiliza de sua habilidade de comunicação para que as decisões sofram influência e participação dos liderados, ou seja, estes podem opinar no que diz respeito aos seus pensamentos e percepções. Neste caso, o líder orienta seus liderados a definir e solucionar problemas, bem como, coordenar atividade e sugerir ideias (MAXIMIANO, 2008).

Conforme o colaborador E1, os líderes exigem de seus liderados “prestar o nosso serviço com conformidade e excelência no que fazemos”. O que corrobora com o pensamento de França; Arellano (2002), que neste estilo de liderança (carismática), os liderados apresentam aceitação dos líderes, obediência, envolvimento emocional com a missão, desempenho e capacidade de contribuição. Apesar de na pesquisa os colaboradores não apontarem o carisma como característica imprescindível para o líder, pôde-se perceber o bom envolvimento e relacionamento dos liderados com seus líderes.

Os sujeitos de pesquisa E10 afirmou que o líder influencia os demais liderados “discutindo a importância dos objetivos, assim como suas melhorias”, a discussão em reuniões sobre o trabalho, aponta que a comunicação entre líderes e liderados pode estar sendo conduzida de maneira eficaz. Por sua vez, o E11 disse que esta influência acontece a partir do momento em que os envolvidos estão “participando e dividindo responsabilidades e resultados”.

Robbins (2005, p. 285) afirma que na abordagem do líder transacional “esse tipo de líder conduz ou motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas”. O colaborador E11 ainda complementa afirmando que os líderes exigem mudança de atitude “através da cobrança de responsabilidade e exemplo, através do trabalho em execução” por cada liderado. Assim, o estilo de liderança transacional também apresenta indícios nesta pesquisa.

Os estilos de liderança autocrático e transformacional não apresentaram resultados na pesquisa.

França e Arellano (2002, p. 265) afirmam que a “eficácia da liderança é função do estilo, relacionados à classificação situacional baseadas nos critérios: relações líder/membros, liderado/preterido, estrutura da tarefa e poder de posição”. Que podem ser observadas nas afirmações dos seguintes colaboradores: E2 afirmou que existe “um bom relacionamento entre o empregador e empregado” e “sempre que estamos precisando de algo, sobre a empresa e nossa tarefa, o líder está sempre a nos ajudar”, complementou E1.

A eficácia do estilo de liderança democrático, apresentado na empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo, também pode ser confirmada nas repostas de E13 e E10, respectivamente, quando dizem que os líderes influenciam seus liderados, através do “cumprimento da hierarquia, com atitudes

positivas, com pro atividade, com profissionalismo” e “resolução de problemas com inteligência e rapidez”. O colaborador E5 ainda sugere que o bom resultado da relação entre líderes e liderados está “na realização de um trabalho em equipe” e em “fazer o melhor cada dia, como se fosse o primeiro dia de trabalho”, complementou E4.

Para o colaborador E13, o poder está relacionado aos valores de “respeito, compreensão e humildade” entre líder e liderados. Por sua vez, E3 enfatiza que o “trabalho correto, acompanhando as atividades da empresa”, são duas atribuições do liderado e do líder, respectivamente. Essas afirmações estão ligadas ao pensamento de França e Arellano (2002), que diz que a liderança e o poder são elementos que estão associados ao ato de influenciar pessoas no âmbito organizacional. Conforme Tavares (1996), o poder encontra-se manifestado em todo tipo de relacionamento, nas organizações.

Deste modo a influência, persuasão e motivação dos liderados encontram-se ligados ao poder determinado ao líder Freitas (2007). E3 e E13, respectivamente, ainda afirmam que o poder é transmitido “diretamente com os líderes”, a fim dos seus liderados, “através do cumprimento de metas diárias impostas pelos procedimentos operacionais da empresa”, para alcançarem os objetivos organizacionais. A partir dessas considerações, Tavares (1996, p. 3), enfoca a necessidade do poder em uma organização para “canalizar o comportamento dos indivíduos em direção dos objetivos que garantam a sobrevivência da organização”.

De acordo com Montana, Charnov (2001), o poder legítimo encontra-se inerente ao cargo que o líder ocupa na estrutura da organização e estar compartilhado em sua cultura. Este tipo de poder se encontra na empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo, quando o pesquisado E9 afirmou que o poder é transmitido “através dos níveis hierárquicos que existem na empresa”, o que foi confirmado pelo E5 que afirmou que “o organograma define o grau de hierarquia existente na empresa”, determinando a subordinação entre líderes e liderados.

A figura abaixo, nos mostra que deter conhecimento específico e treinamentos e cursos, são dois fatores internos que influenciam as lideranças na empresa. Deter conhecimento específico na área de atuação exigida representou 53,8% (cinquenta e três vírgula oito por cento) da opinião dos colaboradores e treinamentos e cursos, 69,2% (sessenta vírgulas dois por cento). Isso reflete a

necessidade de tanto os líderes quanto os liderados estarem preparados para aplicarem os conhecimentos na prática e atualizados às teorias para realizarem as atividades do trabalho, além de poderem trocar informações que reflitam na resolução de problemas na empresa. Como já citado pelo colaborador E12, “os líderes tem mais conhecimento específico na área e transmitem o conhecimento aos seus liderados”.

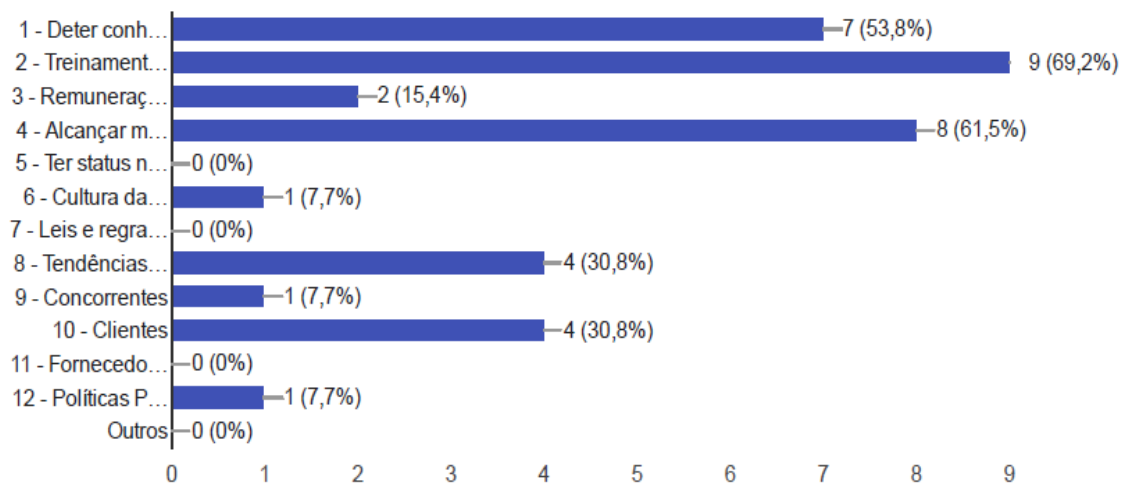


Gráfico 09 – Fatores internos e externos que influenciam os líderes na empresa
Fonte: O Autor (2016)

Esses resultados apontados acima corroboram com o pensamento de Montana, Charnov (2001), que explica que o poder de especialização, também chamado de poder de competência, é baseado nas aptidões, talento e experiências do liderado na aplicação de sua atividade técnica. E também apoiam a definição do poder de informação é determinado pelo privilégio exclusivo de informações ou dados estratégicos em uma situação crítica na organização (MONTANA; CHARNOV, 2001; CHIAVENATO, 2010).

Os colaboradores E11 e E12, respectivamente, disseram que os líderes da empresa influenciam seus liderados “com exemplos positivos e atitudes positivas”, “passando conhecimento para os liderados e exigindo compromisso com os trabalhos”. E13 complementa, afirmando que “a partir do momento que os líderes se comportarem de maneira honesta e proativa com certeza seus comandados agirão da mesma forma”. Então, é possível concluir que os valores e as atitudes dos líderes, têm impactos diretos à convivência com os liderados e até mesmo com o modo de atuar como líder. Esses resultados se relacionam com o conceito do poder

de referência que tem como base a ação e o apelo relacionados à personalidade e caráter do líder Montana, Charnov (2001).

Os tipos de poder de recompensa e coercitivo/manipulativo não apresentaram resultados nesta pesquisa. No entanto podem existir nesta empresa.

Na figura 9, anteriormente mostrada, apenas 1 (um) sujeito de pesquisa apontou a cultura organizacional como fator interno que influenciam os líderes, representando 7,7% (sete vírgula sete por cento). Mas, podemos perceber que na empresa pesquisada, a liderança e o poder são representados pelos líderes e liderados e faz parte da cultura da mesma. Para sustentar essa conclusão, Faria (2008) afirma que as relações de poder existentes nas organizações são desenvolvidas a partir dos interesses individuais e coletivos de líderes e liderados, possuindo como base às crenças ou valores da cultura organizacional e da sociedade.

Zanelli; Bastos (2004, p. 404) destacam que o poder organizacional é poder configurado em 6 (seis) tipos: autocracia, instrumento, missionária, meritocracia, sistema autônomo e política. Nesta pesquisa, realizada na empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo, foi possível perceber a apresentação resultados quanto às configurações: missionária, meritocracia, sistema autônomo.

Zanelli, Bastos (2004, p. 404) abordam o poder na configuração missionária, como “o poder é a própria ideologia organizacional”. O colaborador E11 afirmou que “as funções têm igualdade de poder”, no entanto é “transmitido através da gerência”, completou E2. Podemos concluir que poder é delegado pelos níveis hierárquicos mais altos, mas cada colaborador também exerce poder na sua função.

Na “meritocracia, o poder é dos especialistas que são o coração do sistema” Zanelli, Bastos (2004, p. 404). Questionados sobre como cada um dos colaboradores percebia o uso do poder pelas lideranças, a maioria dos entrevistados disse que é “normal”, “bom”. E11 afirmou que “é utilizado da forma correta” e E1 percebe a relação de poder e liderança “vendo as atitudes positivas do líder, isto é muito importante para uma empresa”.

A definição de sistema autônomo citada por Zanelli, Bastos (2004, p 404), infere que “o poder é da coalizão interna”. Essa teoria pode se relacionar na empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo, a partir do posicionamento de E1 que diz: “quando tem algo que quer atingir a moral da

empresa, o líder toma a frente e tenta resolver o problema” e isso deve acontecer seguido “as normas impostas pelos líderes e pela organização”, complementou E9.

Mintzberg (apud ZANELLI; BASTOS, 2004, p. 405) denomina o fato explanado acima de prerrogativas legais, que consiste nos “direitos da organização decorrentes de leis que regulam a vida em sociedade. Tais leis definem critérios e classificação das organizações, além de atribuir direitos e deveres da organização e de seus membros”. Assim, na empresa pesquisada a relação entre liderança e poder está baseada no conjunto de leis e normas distribuídas de acordo com os níveis hierárquicos.

A base do poder Mintzberg (apud ZANELLI; BASTOS, 2004, p. 405) denominada “Acesso aos poderosos [...], reflete a habilidade de influência dos líderes aos seus liderados”. Conforme esse autor, “para isso, o indivíduo influenciador utiliza suas habilidades política”. “[...] Essa base representa tanto as ligações formais entre as ligações dos cargos quanto as informais, facilitadas pelo tempo que o influenciador está na organização”. A partir daí, podemos concluir que na empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo, a relação entre liderança e poder pode estar se estabelecendo de forma coerente. Já que na figura 10, abaixo, 84,6% (oitenta e quatro vírgula seis por cento) dos colaboradores participantes da pesquisa assinalaram que têm alguma expectativa em assumir cargo de liderança.

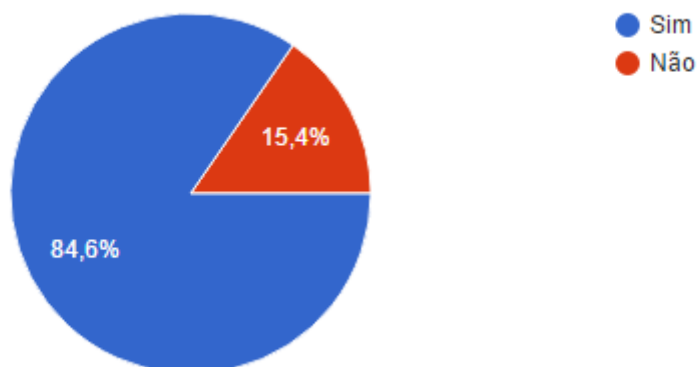


Gráfico 10 – Expectativa em assumir cargo de liderança na empresa
Fonte: O Autor (2016)

Assim, ao dispor o fluxo de influência, líderes e liderados, criam um contexto organizacional que limita o poder às pessoas da organização dispostas na sua estrutura (KRAUSZ, 1991).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, para compreender a liderança e o poder apresentados na empresa da indústria do petróleo pesquisada, foi necessário identificar através do relato dos entrevistados, as características do setor e dos colaboradores que atuam na mesma. Tal pesquisa teve como objetivo geral: identificar a relação entre liderança e poder existente em uma empresa prestadora de serviços para a indústria do petróleo, na visão dos níveis tático e operacional.

Considerando a contribuição teórica e prática, percebe-se que a relação entre a liderança e o poder exercida pelos líderes da empresa é imprescindível para o desenvolvimento das atividades diárias, manter um bom relacionamento entre líderes-liderados e, conseqüentemente, para o crescimento da mesma. Essa relação está diretamente ligada ao esforço dos líderes que acompanham e participam diariamente das atividades realizadas por cada colaborador nas funções que ocupam na empresa.

Alguns resultados que se tornaram relevantes para esta pesquisa sobre a temática liderança e poder foram: a grande frequência com que ocorrem as reuniões e o diálogo entre líderes e liderados; a existência de líderes (formais e informais) ativos e em potencial; os líderes terem que apresentar características intrínsecas ao indivíduo de honestidade e autoconfiança; a necessidade dos colaboradores terem constância nos treinamentos para buscarem novos conhecimentos e aplicar na sua função; haver troca de conhecimentos entre líderes e liderados; o estilo de liderança encontrada ser democrática, participativa, onde líderes e liderados exercem poder nas tomadas de decisões; os valores e as atitudes dos líderes, terem impactos diretos à convivência com os liderados e até mesmo com o modo de atuar como líder; o poder ser delegado pelos níveis hierárquicos mais altos, mas cada colaborador também exerce poder na sua função e a relação entre liderança e poder está baseado no conjunto de leis e normas distribuídas de acordo com os níveis hierárquicos.

Sendo assim, pode-se considerar que a liderança e o poder identificados empresa são aceitos pelos colaboradores e existe uma cultura organizacional que incentiva a formação de novos líderes. Além disso, a relação entre liderança e poder pode estar sendo estabelecida de forma coerente na empresa prestadora de serviços para indústria do petróleo.

Por fim, é fato que a importância do desenvolvimento das lideranças nas organizações de trabalho precisa ser um projeto de Gestão de Pessoas nas empresas, assim como a relevância desta pesquisa para o campo da ciência.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Maria C. S.; PEREZ, Regina H. M. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, São Paulo, vol. 12, p. 189-220. 2010. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/fs000246.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2016.

ANDRADE, Maria M. de. **Introdução à metodologia de trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114. 1994. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901994000300010.pdf> Acesso em: 5 maio 2016.

BITENCOURT, Cláudia C. A liderança no contexto de uma organização de aprendizagem. **Revista Eletrônica de Administração – READ**, Rio Grande do Sul, 11 ed. vol. 5.1999. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_215.pdf> Acesso em: 5 maio 2016.

BOWDITCH, James L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw – Hill, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ENSARY, N.; MURPHY, E. Cross-cultural variation in leadership perceptions and attribution of charisma to the leader. **Organization Behavior and Human Decision Process**, Califórnia, v. 92, n. 1- 2, p. 52-66. 2003. Disponível em:

<<http://www.mendeley.com/research/crosscultural-variations-in-leadership-perceptions-and-attribution-of-charisma-to-the-leader/#page-1>> Acesso em: 5 maio 2016.

FARIA, José H. **Economia política do poder**. 1 ed. vol.1 Curitiba: Juruá, 2008.

FRANÇA, Ana C. L.; ARELLANO, Eliete B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: O doce controle nos clubes dos raros. In: **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

GALBRAITH, J.; LAWLER III, E.E. Desafios à ordem estabelecida. In: _____. **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009a.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009b.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhamento do poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio C. A.; **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, E. F.; FILGUEIRA, M. C. **Primeiros passos da iniciação científica**. Mossoró: Fundação Vinght-Un Rosado, 2004.

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEREIRA, M. F. *et al.* **A Influência da Cultura Organizacional no Desenvolvimento de Lideranças** In: CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração, São Paulo. 2004. Disponível em:
<<http://www.convibra.com.br/2004/pdf/102.pdf>> Acesso em: 5 maio 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SANT'ANNA *et al.* Liderança: uma Análise sob a Perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte- Americanos. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. p.1-16.

TAVARES, Fernanda P. A cultura organizacional como instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, vol. 1. 1996. Disponível em:
<http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organiza_cional/cultura%20como%20instrumento%20de%20poder.pdf> Acesso em: 5 maio 2016.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. O poder nas organizações. In: _____ . **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.