

## A importância da liderança corporativa em uma franquia de pequeno porte na Região Metropolitana da Baixada Santista: Um estudo de caso na empresa Clínica Total Saúde.

Elizângela De Jesus Oliveira, Alice Nascimento Teixeira Rocha, Joel Castro do Nascimento, Rute Holanda Lopes, Moisés Israel Belchior de Andrade Coelho

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo apresentar o estudo da liderança corporativa numa empresa de pequeno porte na região da Baixada Santista. Por meio de autores e seus fundamentos, foi possível identificar a importância do planejamento estratégico e do conhecimento intelectual do líder. Foi realizado estudo descritivo e quantitativo. Os dados foram coletados por meio de um questionário com 8 questões objetivas. Obteve-se amostra de 6 respondentes, o que correspondeu a 100% de participação dos funcionários. Os dados foram coletados e analisados, permitindo desta forma, a identificação e análise, em caráter amostral, dos aspectos nos quais esta empresa encontra-se deficitária em relação a sua liderança. Os resultados apontaram uma tendência à falta de planejamento estratégico e à necessidade do desenvolvimento interpessoal do líder.

**Palavras chave:** liderança, motivação, pequenas empresas.

## The importance of emotional intelligence in the corporate environment in the view of young college students

**Abstract:** This article aims to present the study of corporate leadership in a small company in the Baixada Santista region. Through authors and their foundations, it was possible to identify the importance of strategic planning and intellectual knowledge of the leader. A descriptive and quantitative study was performed. Data were collected through a questionnaire with 8 objective questions. A sample of 6 respondents was obtained, which corresponded to 100% employee participation. Data were collected and analyzed, thus allowing the identification and analysis, on a sample basis, of the aspects in which this company is deficient in relation to its leadership. Results pointed to a lack of strategic planning and the need for interpersonal development of the leader.

**Keywords:** leadership, motivation, small business.

### 1. Introdução

Apesar do termo liderança ser usado há quase duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974) defende que ele tenha surgido por volta do ano 1300 da era cristã. Fiedler (1967) afirma que a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A República, obra de Platão, constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde aquela época procuraram lidar com esse problema. Em acréscimo, ressalta-se que um estudo antigo pode levar a várias interpretações, cabendo a cada um, defender aquela que melhor se encaixa a sua visão.

Para dar início à base de estudos deste artigo, é importante definir e entender as pequenas empresas, sua importância dentro da economia e seu potencial de mercado. As mudanças do mercado forçaram o desenvolvimento e o aumento das pequenas empresas. A partir daí, abre-se a concorrência de mercado e muitas vezes é aí que as empresas se perdem. Além de

conseguir serviços mais personalizados ao gosto do cliente, as pequenas empresas muitas vezes conseguem fazer com que seus colaboradores atinjam altos níveis de envolvimento e motivação, quando comparadas com as grandes empresas. Isso ocorre porque os colaboradores identificam-se com a empresa, permitem-se, muitas vezes, crescer junto a mesma, e conseguem mensurar com mais clareza o resultado de seus esforços (BIECH, 2011).

Este estudo justifica-se, uma vez que as empresas de pequeno porte - mesmo as microempresas – compoem a força da economia brasileira. Porém, ainda há a necessidade e a demanda da profissionalização de pessoas, desenvolvimento de competências interpessoais e processos que sejam capazes de associar a liderança a resultados técnicos. Alguns enfoques relacionam-se a grandes empresas e se preocupam apenas em retratar aquilo que o líder é e quais traços caracterizam sua personalidade. Outros concentram maior atenção quanto à concepção de um líder, buscando caracterizar aquilo que o líder faz a partir de um estilo pessoal específico. Assim, esta pesquisa se desenvolve em termos acadêmicos, do ponto de vista organizacional, levando em consideração o estudo da liderança corporativa, suas ramificações e traz a reflexão sobre o quanto este estudo pode agregar para a empresa estudada, servindo de apoio a outros estudos.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Liderança no mundo corporativo

A escolha de um bom profissional é fundamental para o sucesso ou fracasso de uma empresa. É importante que os funcionários sejam qualificados e preparados para atender a qualquer tipo de público e trabalhar em diversos cenários. Uma vez que se tenha o entendimento da capacidade das pequenas empresas e de sua importância para a geração de emprego e renda no país, deve-se partir para uma análise da importância de liderança organizacional adequada, ou seja, buscar entender qual o papel do líder dentro da organização.

Antes de analisar a capacidade, tarefas e importância de um líder, é importante definir o conceito de liderança. Para Tannenbaum (1970), a liderança é uma influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos. Para Koontz & O'donnell (1969), liderar é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo, com esforços para a realização de um objetivo, em determinada situação. Já na visão de Moscovici (1995), os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes capacitados.

Como supracitado, a influência está diretamente relacionada ao papel líder, como uma ferramenta para atingir os objetivos da empresa, sendo algo intrínseco, mas que tem grande impacto dentro de uma organização. Independente do tamanho da equipe ou da empresa, o planejamento existe, mesmo que às vezes de forma indireta e imperceptível. Para a tomada de decisão, são pensadas as possibilidades de sucesso ou insucesso, buscando sempre encaixar o que é melhor à empresa e ao cliente. É evidente que, quando se tem a estratégia, as ferramentas e uma pessoa capaz de realizar a gestão adequada, as chances de atingir resultados positivos é alta. De acordo com Biech (2011), a coordenação e o direcionamento dos esforços de uma equipe é o objetivo principal de um líder, que pode ser atingido com maior eficácia, se houver um planejamento estratégico. Caso não exerça este tipo de

liderança atrelada ao planejamento, é bem provável que a organização fique “sem rumo”, mostrando desestruturação.

Biech (2011) enfatiza que o uso do planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental, que pode e deve ser aproveitada pelas pequenas empresas. Com o uso desse tipo de planejamento, as organizações podem ter um respaldo melhor diante dos problemas que o mercado pode apresentar nas tarefas do dia-a-dia. Observa-se que o planejamento é um processo simples, inicialmente ligado a questões gerenciais e ao desenvolvimento com que esta função está sendo cumprida, da origem ao sucesso da empresa, sempre com visão de futuro.

Um adequado planejamento vem de um modo de pensar único em que a empresa, os clientes e a concorrência constituem uma interação dinâmica, partindo de um conjunto de objetivos e planos de ações abrangentes. O cliente é tido como o centro de todas as ações, sendo este o ponto chave dos valores da organização. A liderança pode impulsionar a empresa, como relata Biech (2011, p.48):

O planejamento estratégico aplicado é o processo pelo qual os líderes de uma organização antevêm seu futuro e desenvolvem os procedimentos e operações necessárias para alcançá-lo. É um processo organizacional interno impulsionado pela liderança da organização.

Na citação, percebe-se a referência ao líder como papel principal, com objetivo de antever o futuro e trabalhar na prevenção de gestão dos riscos. A maior questão é: as empresas pequenas também precisam cuidar dos riscos? Para responder a esta questão, deve-se pensar no objetivo das empresas. Independente do tamanho das empresas, todas trabalham com processos e tem como principal função a geração de lucro. Com isso, quanto mais planejamento, estratégia, boa liderança, equipe capacitada para atender a demanda e estudo das exigências do cliente, mas viável é o aumento da competitividade empresarial.

Henri Fayol, em seu estudo sobre a Teoria Clássica da Administração, avaliou que a liderança tem um papel importante dentro as empresas, ligando suas diretrizes em 14 princípios básicos:

- divisão do trabalho;
- autoridade e responsabilidade;
- unidade de comando;
- disciplina;
- unidade de direção;
- subordinação do interesse particular ao interesse geral;
- remuneração;
- centralização;
- hierarquia;
- ordem;
- equidade;
- iniciativa;

- estabilidade do pessoal;
- espírito de equipe.

Analisando individualmente cada princípio, percebe-se que as ações do líder e sua postura estão diretamente ligadas aos objetivos, metas e visões organizacionais, podendo enquadrar-se como o responsável principal por coordenar, administrar e representar uma empresa ou departamento perante os stakeholders, além de mostrar-se preparado para fazer parte de uma ordem hierárquica organizacional (PINTO, 2003).

A liderança é um fenômeno de grupo que envolve uma série de influências interpessoais e de troca, colocadas em prática num determinado contexto por meio de um processo de comunicação humana com foco em chegar a objetivos específicos, tais como conduzir as ações ou influenciar o comportamento e o pensar de outras pessoas. Isso indica que a principal discussão em questão não se resume apenas em ter um líder dentro da empresa, e sim em ter um personagem que tenha consigo uma série de estratégias e táticas que podem fazer a diferença nas tomadas de decisão e resolução de conflitos (HAMEL, 1995).

Deixar claro quanto as diferenciações entre os tipos de liderança e ações administrativas foi algo muito estudado por parte de importantes autores em administração, como foi publicado por Bennis (1989, p.45):

“O gerente administra, o líder inova; o gerente é uma cópia, o líder é original; o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas, o líder focaliza-se nas pessoas; o gerente tem uma visão a curto prazo, o líder tem a perspectiva do longo prazo; o gerente pergunta como e quando, o líder pergunta o que e por quê; o gerente tem seus olhos sempre nos limites, o líder tem seus olhos sempre nos horizontes; o gerente limita, o líder dá origem; o gerente aceita o status, o líder o desafia; o gerente é o clássico bom soldado, o líder é a própria pessoa; o gerente faz certo as coisas, o líder faz as coisas certas”.

Percebe-se, neste contexto, que é possível diferenciar um líder de um gestor/gerente, pois cada um possui características próprias, onde nem todo gerente é um bom líder. Nota-se que o líder precisa de conhecimento intelectual, autoconhecimento e habilidade interpessoal. Essa característica não está relacionada apenas a líderes gerais, como também a líderes setoriais.

Na próxima sessão apresenta-se alguns modelos de liderança que podem auxiliar na compreensão do processo de liderar.

## 2.2 Modelos de liderança implantados em pequenas empresas

O tema da liderança tem um apelo forte e pode ser analisada por dois caminhos: aqueles que conduzem e aqueles que são conduzidos. O desenvolvimento da liderança vem sendo estudado desde a época de Taylor, quando a visão de líder ainda se restringia apenas ao papel de atingir os objetivos da empresa, sem considerar a fundo as pessoas. Lewin (1945) cita três tipos modelos de liderança, que em sua visão, são perceptíveis. O primeiro deles é o Autocrático, este estilo de liderança que está atrelado ao líder centralizador que toma decisões unilaterais e que define as tarefas e os métodos de trabalho, não dando abertura para a participação dos colaboradores. Já o democrático distingue-se pela participação e envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão, pela delegação de poderes e pela decisão em conjunto. O líder envolve os seus colaboradores nos processos de decisão, incentiva a participação, procura delegar responsabilidades e usa o feedback para

melhoria dos resultados. Por fim o liberal, evidencia-se por dar ao grupo quase ou total liberdade para decidir e executar o trabalho.

Dentro deste estudo, é possível perceber que um líder pode exercer os três modelos de liderança, dependendo da situação em que encontra, adaptando-se para melhor resolução dos problemas. Dentro destes modelos, o que mais pode trazer ineficiência da equipe e dos resultados é o autocrático. Quando se trata de motivação, o democrático é o que melhor se encaixa, visto que pede maior participação e envolvimento dos colaboradores, mostrando que o funcionário é importante dentro da empresa e seu papel é fundamental. Isso promove a motivação dentro do ambiente organizacional. O líder com tal personalidade deve tomar cuidado para não deixar a emoção predominar sua gestão e atrapalhar a sua equipe no alcance do sucesso, para não transformar uma democracia em algo liberal.

Os empreendedores, micro e pequenas empresas, diante de um novo cenário, devem atentar-se a novas maneiras de “fazer negócios”, atreladas à velocidade das informações. O estudo e análise das informações, cenário, tendências, está dentro do planejamento estratégico. Por isso, sua utilização no campo prático, possibilita agregar no processo decisório nessas pequenas organizações, ou seja, compreender, gerenciar, diagnosticar uma empresa deste porte é decorrência natural da observação e análise em funcionamento da economia do país. A utilização disso, pode até mesmo gerar modelos que trazem eficácias na prática, podendo ser utilizada por empresas em casos semelhantes (TACHIZAWA, 2002).

Essa visão também aborda uma nova maneira de fazer negócios, e faz uma interligação com a otimização do processo decisório dentro das organizações. Gera-se então um questionamento: quem toma as decisões na maioria das empresas? Não são os gestores, líderes da empresa? Entende-se então que agregar conhecimento, planejar, ter técnica, facilitar e entender algo para a tomada de uma decisão é a fundamental função de um líder dentro de uma empresa. Comenta-se também que um líder deve ter uma visão holística, tanto da organização quanto de seu ambiente externo, principalmente da economia, já que estamos tratando de empresas de pequeno porte, nas quais o impacto econômico é maior. Afirma que o sucesso está diretamente ligado ao conhecimento, tanto externo e interno quanto intelectual (TACHIZAWA, 2012).

### 3. Metodologia

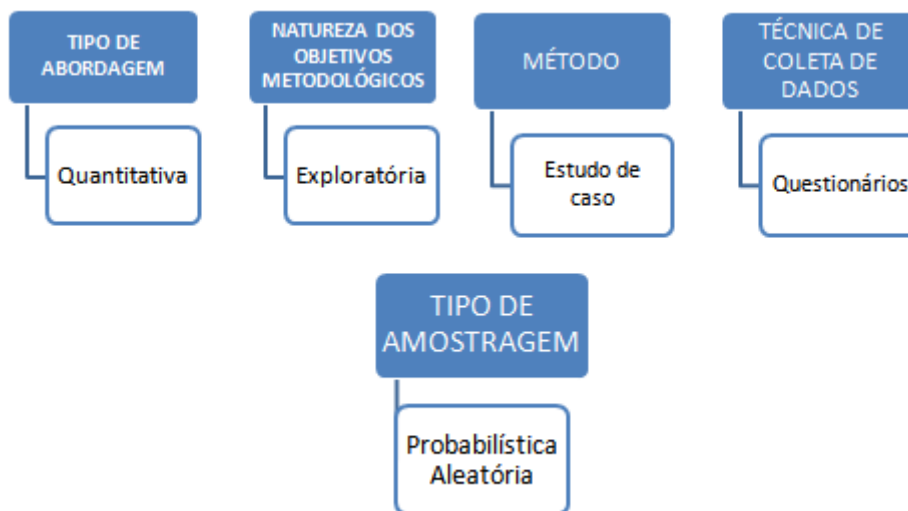
O presente trabalho consiste em um estudo de caso que, de acordo com Yin (2011), é o método potencial mais adequado de pesquisa quando se quer entender um elemento social, implicando um nível maior de detalhes das relações entre as empresas e os indivíduos, e o meio onde estão inseridos.

É um estudo de natureza exploratória, visto que, segundo Malhotra (2005), tem como finalidade principal apresentar maiores esclarecimentos e entendimentos acerca da problemática. Seu processo de pesquisa não é estruturado, e sim flexível.

Utilizou-se a abordagem quantitativa, que tem por objetivo quantificar os dados coletados e generalizar os resultados das amostras. A coleta de dados segue uma estrutura, facilitando a análise que segue o rigor estatístico. Neste caso o pesquisador determina com antecedência as perguntas feitas e a quantidade de opções de respostas disponíveis. Foi utilizado um questionário com 8 questões objetivas, de múltipla escolha, uma vez que um questionário deve ser um conjunto de perguntas, de fácil entendimento, de maneira a motivar o indivíduo

participante a respondê-lo por inteiro, envolvendo-se nas respostas, assim diminuindo a chance de erros probabilísticos (MALHOTRA, 2005).

Pretendeu-se com isto, colher um tipo de amostragem probabilístico aleatório, no qual os elementos da amostra são escolhidos aleatoriamente, possibilitando tirar conclusões em relação à população-alvo. Em acréscimo, este tipo de amostragem permite tratamento estatístico e pode compensar erros de amostra (LAKATOS, 2011; MALHOTRA, 2005). A Figura 1 ilustra um fluxograma das informações supracitadas, referente ao estudo de caso.



Fonte: Autores (2017)

Figura 1 – Fluxograma da metodologia usada para este estudo de caso

Para realização da pesquisa, foi escolhida uma pequena empresa de nome Clínica Total Saúde, prestadora de serviços do ramo odontológico. Situada na cidade de São Vicente - SP, a empresa tem 10 anos de mercado, e vem trocando constantemente de gerência. Com isso, este estudo apresenta-se como uma ótima oportunidade de analisar a causa disso, pois defende-se que a constante troca de gerência atrapalha o andamento e desenvolvimento da empresa.

Foi realizada uma pesquisa de campo com o intuito de saber a opinião dos funcionários da Clínica Total Saúde sobre a liderança na empresa e suas características. Tinha-se interesse, por meio desta pesquisa, em estudar o nível de interferência da liderança na motivação e trabalho cotidiano da equipe. Objetivou-se chegar a novas conclusões a partir da maturidade experimental de outros participantes.

A pesquisa foi realizada em 04 de dezembro de 2017 e a análise teve um prazo de 2 dias para ser finalizada. A pesquisa foi executada no próprio ambiente de trabalho dos funcionários, na qual todos participaram por meio da aplicação de questionário impresso para preenchimento, sem necessidade de identificação do funcionário. Ao fim, disponibilizou-se à empresa estudada o resultado da pesquisa e a análise feita, com o intuito de proporcionar, na prática, os fundamentos absorvidos dos autores citados no decorrer deste estudo, contextualizados à realidade da empresa. Por meio desta pesquisa, permite-se identificar os aspectos que podem ser fundamentais para a formação de conclusões acerca do tema proposto.

#### 4. Apresentação e discussão dos resultados

Após a pesquisa ter sido realizada em campo, fez-se necessário a coleta dos dados e a análise dos resultados obtidos. Para Gil (1999) a análise tem como principal objetivo organizar os dados de maneira a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto. Se tratando da interpretação, segundo o autor, tem como objetivo ampliar o sentido das respostas.

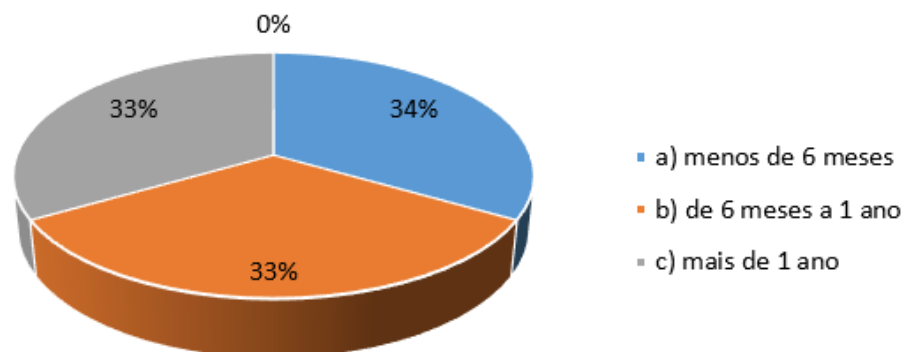


Fonte: Autores (2017)

Gráfico 1 – Faixa Etária

De acordo com o Gráfico 1, percebe-se que, na empresa estudada, metade de sua equipe é representada por jovens, de 21 a 25 anos, o que demonstra a opção da empresa em contratações de pessoas com pouca experiência, permitindo moldá-las de acordo com o ambiente.

#### 2. Quanto tempo de empresa?



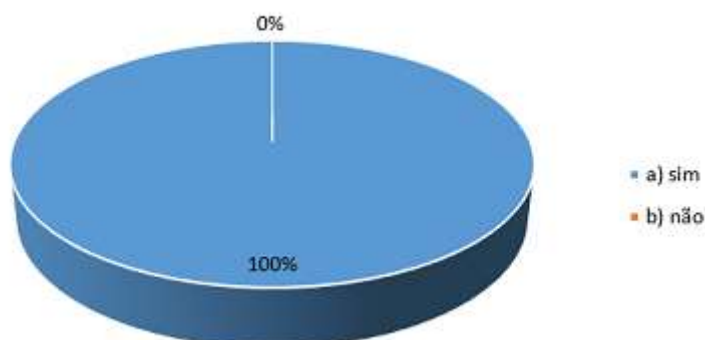
Fonte: Autores (2017)

Gráfico 2 – Tempo de Empresa

Notou-se no Gráfico 2 que há uma grande rotatividade de funcionários, mostrando que a empresa não pôde, durante o período de 12 meses, contar com uma equipe 100%

experiente, com conhecimento total dos processos, pois despreendeu-se de realizar treinamentos para o desenvolvimento.

### 3. Considera sua gerente uma líder?

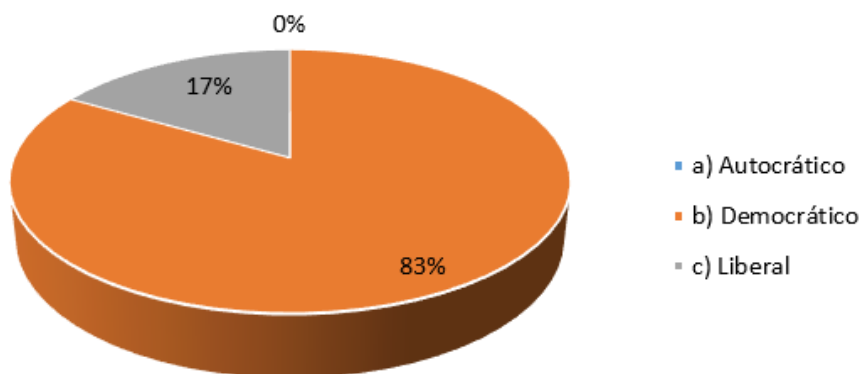


Fonte: Autores (2017)

Gráfico 3 – Visão da Equipe Quanto a Gerência

O Gráfico 3 mostra que a equipe considera sua gestora uma líder. Isso vem de encontro com o que Bennis (1989) cita, comparando um gerente a um líder. Nem todos gerentes são líderes, precisa-se de uma postura diferenciada que permita a equipe enxergar o gerente como um líder através de suas atitudes, interesses e maneira de administrar.

### 4. Se sim, na sua visão qual dos três perfis se encaixa a sua líder?



Fonte: Autores (2017)

Gráfico 4 – Perfil do Líder

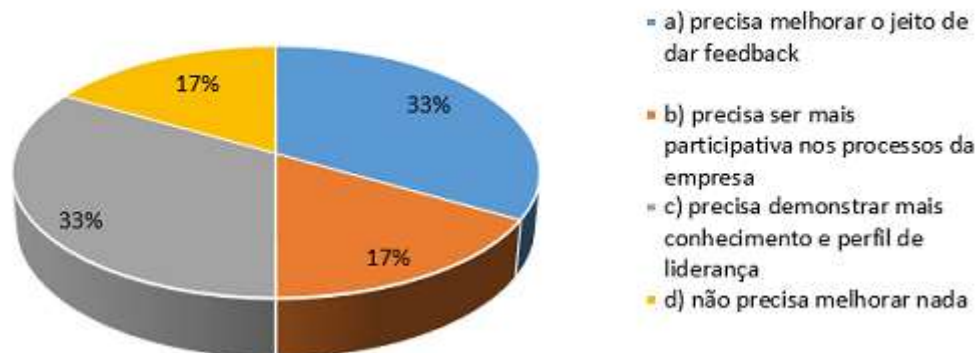
O resultado exposto no Gráfico 4 foi de extrema importância neste estudo, pois nele aprofunda-se a discussão quanto ao perfil de líder que a empresa possui, na visão de seus colaboradores. Para as alternativas, foi utilizada a visão de Lewin (1945) quanto aos três principais modelos de liderança: autocrático, democrático e liberal.

No geral, 83% dos funcionários consideram sua gestora como uma líder com perfil democrático, que segundo o autor supracitado, define-se pela participação conjunta do líder com sua equipe, delegando poderes, envolvendo-os no processo decisório. Os outros 17%



considerou a líder com o perfil liberal, pois em suas visões, os funcionários têm maior liberdade de tomar decisões, sem ao menos consultar a gestão.

### 5. O que sua líder precisa melhorar?

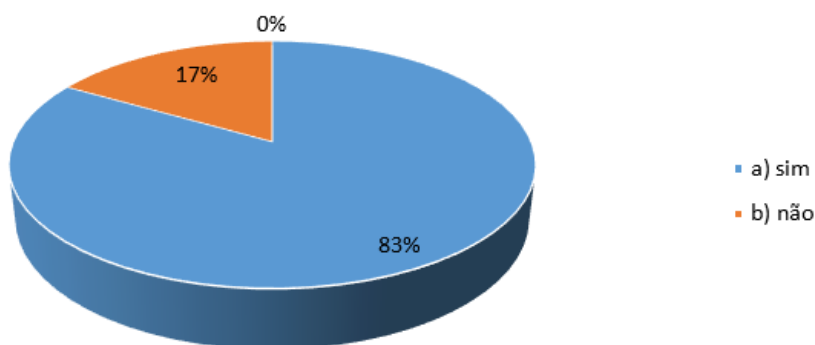


Fonte: Autores (2017)

Gráfico 5 – Melhorias na Liderança da Organização

No Gráfico 5, foi possível analisar as melhorias necessárias na liderança da empresa. Na coleta dos dados notou-se um empate quanto a dois problemas principais: o jeito de dar o feedback e a demonstração de maior conhecimento e perfil de liderança. As duas questões tomaram 33% das respostas. Isso mostra que a líder da empresa precisa melhorar sua relação interpessoal e procurar outros meios de dar feedback a sua equipe. Além disso, faz-se necessário que a mesma busque maior conhecimento sobre as formas de liderar e as posturas de um líder.

### 6. Se tivesse oportunidade você gostaria de ser um líder?

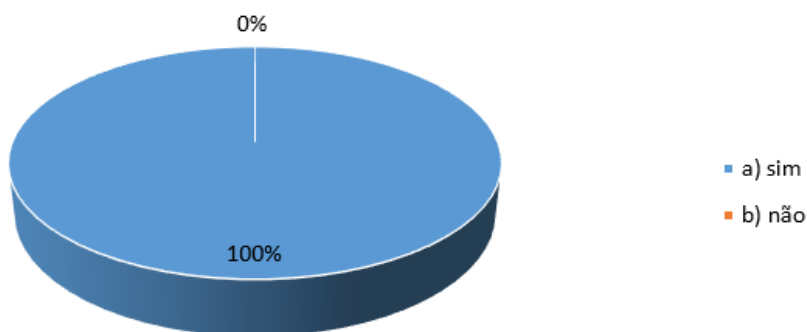


Fonte: Autores (2017)

Gráfico 6 – Interesse da Equipe em Liderar

O gráfico 6 mostra que 83% da equipe tem a vontade de ser um futuro líder, cabendo à empresa apresentar e formar um plano de carreiras, buscando desenvolver estes perfis para sua própria utilização.

7. Você considera que para a empresa crescer é necessário maior planejamento e participação de sua líder?

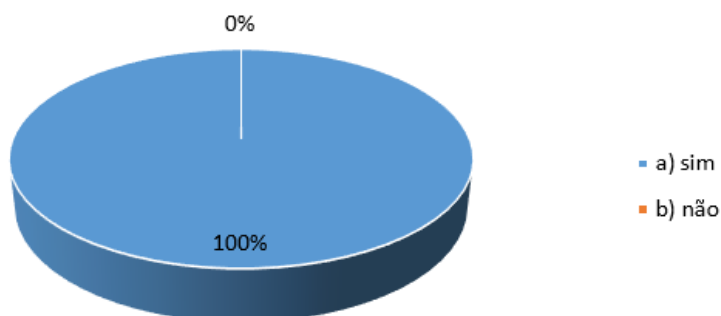


Fonte: Autores (2017)

Gráfico 7 – Planejamento Estratégico do Líder na Visão da Equipe

A pergunta que resultou no Gráfico 7 foi de fundamental importância para o estudo, pois focou-se na questão do planejamento estratégico. O resultado corrobora com o que o autor Biech (2011) cita, relacionando que o planejamento estratégico, quando aplicado, vem na função de antever o futuro e se necessário desenvolver processos e operações para alcançar objetivos, sendo um processo organizacional interno impulsionado pela liderança da organização. A própria equipe sinaliza que há maior necessidade do líder trabalhar na prevenção de gestão dos riscos e melhorar sua participação quanto aos processos da empresa.

8. Você considera que o modo de liderar de sua gestora influencia na sua motivação e na motivação da equipe?



Fonte: Autores (2017)

Gráfico 8 – Liderança e sua influência na Motivação

A unanimidade da resposta, verificada no Gráfico 8, faz a ponte entre a prática e a teoria, visto que para Hamel (1995) a liderança envolve uma série de influências interpessoais e de troca, colocadas em ação através de um processo de comunicação humana, procurando conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas. Isso vem de encontro com a ideia de que o líder é um personagem que precisa trazer consigo, as estratégias e

táticas para motivar sua equipe, e estar sempre acompanhando-as, pois um funcionário desmotivado pode gerar resultados não satisfatórios, reduzindo a produtividade.

Isso demonstra que não se trata apenas de ter um líder dentro da empresa, e sim de ter um personagem que tenha consigo, uma série de estratégias e táticas que podem fazer a diferença nas tomadas de decisão e resolução de conflitos.

## 5. Considerações finais

Por meio deste estudo, é possível verificar que tornar-se um líder não é fácil. Mas aprender a liderar é muito mais fácil do que a maioria pensa, porque todos tem a capacidade de liderança e quase todos já vivemos alguma experiência de liderança.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise quanto a liderança dentro das pequenas organizações. Foi possível notar que existem muitas coisas que interferem na tomada de decisão das pequenas empresas, e o papel do líder é de extrema importância para sucesso organizacional, tornando-se essencial buscar referências que possam exemplificar o conceito de liderança, quais são os tipos de liderança que existem – segundo diferentes autores – e, a partir disto, determinar qual melhor se encaixa na realidade da empresa estudada.

Além disso, com base na aplicação de um questionário aos funcionários, foi elaborada uma análise de dados, que apresentou resultados inéditos e relevantes quanto ao conhecimento que um líder precisa ter e sua influência sobre a motivação da equipe. Dada à importância do assunto, torna-se necessário e indispensável o desenvolvimento de estudos mais detalhados e pesquisas de maior abrangência, dando a devida atenção ao nicho das pequenas empresas, visto que as mesmas formam a base da economia e fonte de renda no país.

## Referências

BENNIS, W. On becoming a leader. New York: Reading Ass. Adilson Wesley, 1989, p. 45.

BIECH, Elaine. Manual de Liderança da Astd: A Melhor Fonte de Informação Sobre a Arte de Liderar. Editora: Elsevier Brasil. 2011. 520 p.

FIEDLER, F. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 3.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1987.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. Competindo Pelo Futuro. São Paulo. Ed. Elsevier. 1995. 400p.

KOONTZ, H; O'DONNEL, C. Principios da Administração: Uma Análise das Funções Administrativas. 4. Ed. São Paulo, Pioneira, 1979.

MALHOTRA et al.,. Introdução a Pesquisa de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MOSCOVICI, Fernando. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1995.

PINTO, Marli Dias de Souza. Profissionais da Informação na Busca de Liderança e na Convergência de Competências. 250 f. Tese de Doutorado Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

STOGDILL, R. M. Hand-book os leadership. New York McMillan/Free Press, 1974.

TANNEBAUM, R. et al. Liderança e Organização: Uma Abordagem à Ciência do Comportamento. São Paulo, Atlas, 1970.

TACHIZAWA, Takeshy. Criação de Novos Negócios: Gestão de Micros e Pequenas Empresas. Editora: FGV. 2002. 260 p.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamentos de pesquisa e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.