

## A INFLUÊNCIA DA IMAGEM DO GESTOR NO PROCESSO DE LIDERANÇA

Fábio Aurélio de Mario<sup>1</sup>  
Rodrigo Souza da Costa<sup>2</sup>

**RESUMO:** É crescente a mistificação do gestor enquanto “ser perfeito”, sendo que cada vez mais a imagem profissional e pessoal deste é colocada sobre julgamento por seus colaboradores, interferindo diretamente na credibilidade e força de comando, impactando de forma contundente nas relações de trabalho. Neste contexto, o presente estudo objetiva verificar qual a influência da imagem do gestor no processo de liderança. Para solucionar tal problemática foram entrevistados dez colaboradores e dois gestores de duas instituições similares de Foz do Iguaçu-PR. Esperamos que este trabalho possa representar uma tentativa de romper com paradigmas pré-existentes em relação à figura do gestor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança; Líder; Imagem Corporativa

### THE INFLUENCE OF MANAGER'S IMAGE IN THE PROCESS OF LEADERSHIP

**ABSTRACT:** There is a growing mystification manager as “perfect” and more and more professional image and personal this is put on trial for its employees, directly interfering with credibility and command force impacting forcefully in labor relations. In this context, this study aims to check the influence of the manager's image in the leadership process. To solve such problems were interviewed ten employees and two managers of two similar institutions in Foz do Iguaçu -PR. We hope that this work may represent an attempt to break with pre-existing paradigms regarding the manager's figure

**KEYWORDS:** leadership; leader; Corporate Image

---

<sup>1</sup> Aluno do Programa de Mestrado em Administração da UEM

<sup>2</sup> Doutorando em Administração pela PUC-PR

## INTRODUÇÃO

Nas relações profissionais entre gestores e seus colaboradores subordinados, percebemos que a hierarquia pré-estabelecida através de cargos ou posições na empresa ou as competências técnicas de gestor, não asseguram um processo de liderança sólido, visto que, cada vez mais a imagem profissional e pessoal deste é colocada sobre julgamento por seus colaboradores, interferindo diretamente na credibilidade e força de comando, impactando de forma contundente nas relações de trabalho.

A mistificação do gestor enquanto um “ser perfeito” é uma imposição social, que há alguns anos deixou as salas comerciais, repartições, escritórios, e empresas em geral, e devido à avanços tecnológicos e uma sociedade mais globalizada, vem sendo incorporada à vida pessoal deste.

Neste contexto, até que ponto a aparência do gestor influencia na sua relação com a equipe? Será que sua forma de se vestir interfere em seu comando? A forma de se portar pode influir negativamente? E sua vida pessoal, surte efeito nas relações de trabalho? Seu credo religioso? Suas relações afetivas?

Esses questionamentos se efetivam à medida que a literatura nos apresenta a relevância de tais aspectos, considerando que a imagem que cada indivíduo constrói ao longo de sua vida profissional apresenta relação direta com seu trabalho, sendo que na perspectiva do funcionário a utilização de um traje executivo pode possibilitar que este expresse através de itens de vestuário traços como conservadorismo e autoridade (RAFAELI, et al., 1997 *apud* SUTTER, et al, 2012)

Com base nessas e outras dúvidas, o trabalho em questão busca verificar qual a influência da imagem do gestor no processo de liderança em empresas comerciais de Foz do Iguaçu-PR. A escolha do problema de pesquisa referente à imagem do gestor associada ao processo de liderança deu-se pelo fato do mesmo abranger uma questão polêmica nos atuais ambientes de trabalho, nos quais, devido a uma maior exposição recorrente do avanço de tecnologias relacionadas às mídias sociais, o gestor vem sendo avaliado por seus colaboradores por ações e condutas realizadas fora do ambiente de trabalho.

Neste contexto, os colaboradores constroem um sistema em que o gestor é colocado em uma situação de constante trabalho, no qual mesmo fora de suas obrigações profissionais deve seguir uma série de regras e imposições sociais, onde qualquer conduta que seja diferente destas é analisada sobre uma óptica profissional, contribuindo negativamente para o processo de liderança e conseqüentemente para as relações de trabalho.

Pesquisar a influência da imagem do gestor é uma tentativa de humanizá-lo, diminuindo o fardo social decorrente da sua posição empresarial, considerando-o enquanto um trabalhador comum, o qual possui uma vida pessoal que não deve ser associada ao seu desempenho profissional dentro de seu ramo de atuação, instituição ou empresa.

Os objetivos que norteiam este trabalho de pesquisa são identificar a relação entre a imagem pessoal do gestor e seu impacto no processo de liderança, a visão do colaborador em relação à figura do líder, e a comparação entre dois líderes com características diferentes relacionadas à vida social ativa, exposição frente aos funcionários, formas de apresentação, postura, atividades realizadas fora do trabalho, entre outras condutas pessoais.

A importância deste estudo perante a comunidade acadêmica e para o ambiente empresarial se constitui no fato de auxiliar pesquisadores, gestores e colaboradores a construir um processo de liderança mais justo, sólido, e eficaz, à medida que os colaboradores edificam uma imagem do gestor a partir de experiências e fatos decorrentes somente do ambiente do trabalho, impedindo que fatores extra profissionais interfiram nestes processos.

## REFERENCIAL TEÓRICO:

## LIDERANÇA E O LÍDER

Em uma retomada histórica referente à liderança temos textos do Egito extraídos de hieróglifos com datas de 2300 a.c, que já relatavam indícios de instrução popular e continham descrições relativas à líderes e liderados, como por exemplo as três qualidades essenciais atribuídas aos faraós: Autoridade, percepção e justiça. Através de Platão, em a República, também há descrição de requisitos ideais a um líder dentro de um conceito de estado, já Aristóteles fez menção à falta de virtudes necessárias aos candidatos a líderes políticas de seu tempo, registrado em sua obra Política (BASS,1995 *apud* MARINHO E OLIVEIRA, et al, 2005).

Aproximando a liderança da nossa era, mas especificamente a partir do pós-guerra, percebemos que diante dos seus efeitos, o homem estabeleceu o desafio de descobrir e capacitar líderes eficazes, uma vez que nesse período o recrutamento e aproveitamento da mão de obra atingiu dimensões críticas, sendo assim, as empresas compreenderam que era necessário ter bons líderes para maximizar o potencial de seus colaboradores, extinguindo os recorrentes sistemas opressivos da época. (BERGAMINI, 2002)

De forma geral, ao discutirmos e analisarmos a liderança, devemos compreender que esta é descrita de várias formas em diversas literaturas, e essa multiplicidade de teorias é extremamente relevante para o campo de pesquisa, uma vez que permite diversas abordagens teóricas e práticas, sendo assim, no decorrer deste subtítulo esmiuçaremos algumas definições diferentes, buscando um panorama mais completo a cerca do tema.

Essa diversidade citada anteriormente, também tem sua origem na recorrente contrariedade dos aspectos referentes à liderança, uma vez que, aquilo que hora se mostra coerente sobre a óptica do liderar, pode não conseguir se sustentar em outra realidade mais adiante. (BERGAMINI, 1994).

O conceito de liderança foi delineado por diversas teorias: Maquiavél, teoria dos traços, behaviorismo e estilos de liderança, teorias transacionais, situacionais e contingenciais, transformacional e abordagens cognitivas, o que também explica essa multiplicidade de compreensões. (BASS,1995 *apud* MARINHO E OLIVEIRA, et al, 2005).

Segundo Diniz a liderança é “a capacidade de inspirar, motivar e mobilizar pessoas a atingirem e superarem metas transpassando aquilo que se aparenta ser seus limites”. (2010, p.17 *apud* SOUZA, CHAVES, ASSIS, 2012)

ROWE (2002, p.8) entende que liderança “é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização”.

LACOMBE & HEILBORN (2008) por sua vez definem liderança como a condução de um determinado grupo de pessoas, através do monitoramento e correção de seus comportamentos e ações, objetivando atingir metas e interesses relacionadas aos envolvidos, considerando uma visão do futuro baseada em idéias e princípios coerentes.

Dentre as três definições percebemos claramente que a liderança está extremamente relacionado à um processo de condução, monitoramento e direcionamento, que deve ser entendido como um sistema complexo de relações entre os liderados e o líder, sendo que destas relações surgirão os conflitos e soluções necessárias para atingir os objetivos pré-estabelecidos, os quais devem estar relacionados aos envolvidos e conseqüentemente às organizações.

Apesar do processo de liderança pautar-se na condução de pessoas a um determinado objetivo, não podemos esquecer da figura do líder, este que detêm um papel crucial de responsabilidade neste processo (MARINHO E OLIVEIRA, et al, 2005. p. XXV).

Como definir um líder? Muito pesquisadores vêm buscando responder à esta pergunta, que assim como o termo liderança, sofre com a multiplicidade de conceitos, e principalmente pela situacionalidade de ser líder, sendo que não existe uma regra a seguir, um livro norteador, uma “receita”, o ato de liderar é relativo ao momento, e à tomada de decisão coerente ao ambiente em que se está inserido (DAVIES E NEWSTROM, 2001)

além disso, por mais completa que a definição inicial possa parecer, ela traz consigo muitos outros questionamentos e pontos de discussão, como por exemplo: O que é um profissional diferente? Em que aspectos? Utilizando as competências, quais? Enfim, tentaremos responder entre estas e outras questões relativas ao líder no decorrer deste subtítulo.

Corroborando com o ideal de liderança explanado em parágrafos anteriores, o qual pode ser entendido como um processo de condução, o líder seria o agente responsável por levar seus seguidores a identificar-se com mudanças e objetivos propostos. (BERGAMINI, 2005).

Neste contexto, isso só seria possível se o líder fosse um indivíduo à serviço da equipe, preocupado com a satisfação destes, com seu crescimento e progresso, e seu bem-estar, e quando estes fossem alcançados partilhar deste sucesso como se fosse seu. (MARINHO E OLIVEIRA, et al, 2005)

Porém, o líder não pode ser entendido como o único indivíduo que orienta ou transmite informações, pelo contrário, a influência exercida pela liderança acontece através de um relacionamento de duplo sentido, uma vez que requer esforços de cooperação por parte de todos os envolvidos, que juntos seguirão rumo aos mesmo objetivos. (BERGAMINI, 1994)

Mas como deve ser o líder? Não existe uma resposta exata para esta pergunta, porém, contamos com algumas competências, categorias e estilos de liderança que serão abordados nos próximo subtítulos.

## Competências

Para Ritter o líder deve combinar quatro talentos: 1) Talento Cognitivo: Compreender a capacidade de interpretação de mundo e consequente utilização desta para definição de objetivos coerentes à visão da organização; 2) Talento social e político: Compreender o funcionamento social da organização, e ser capaz de contribuir para sua evolução através da tomada de decisões relacionadas à regras, estrutura, e dos indivíduos e grupos que garantem a sua autoridade formal; 3) Talento intrapsíquico: Auto percepção do poder e do perigo de suas paixões; 4) Talento ético: Compreender a influência do poder organizacional que possui frente aos seguidores, que por suas vez são guiados para uma mesma compreensão social e de mundo que seu líder. (*Apud* BERGAMINI, 2005)

No que diz respeito às competências propriamente ditas, uma agência de recursos humanos do governo federal americano, elencou 27 competências referentes ao líder, que são elas: Aprendizagem constante, criatividade e inovação, consciência tranquila, flexibilidade, persistência, motivação para o serviço, pensamento estratégico, visão, administração de conflitos, lidar com diversidade cultural, integridade e honestidade, trabalho em equipe, responsabilidade, serviço ao cliente, tomada de decisão, empreendedorismo, solução de problemas, credibilidade técnica, gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de tecnologia, influência, negociação e persuasão, habilidade interpessoais, comunicação oral, construção de parcerias, habilidade política, comunicação escrita. (MARINHO E OLIVEIRA, et al, 2005).

Chiavenato (2005) por sua vez, entende que existem características principais para um líder, sendo este um indivíduo que: Inova, é um original, desenvolve, focaliza as pessoas,

inspira confiança, perspectiva de longo prazo, pergunta o quê e o por quê, olhos no horizonte, é original, desafia o status quo, é sua própria pessoa, faz as coisas certas.

De forma geral são muitas literaturas que abordam as características, competências, e outros tantos termos que definem o que o gestor deve ou não ter, fazer, seguir, etc. Sendo assim fica mais uma vez claro que liderar é subjetivo e deve ser analisado de acordo com o contexto em que o profissional está inserido.

## Estilos de liderança

Os estilos de liderança estão diretamente relacionados à forma que os colaboradores subordinados a um determinado líder percebem as ações deste, sendo que representa a filosofia, habilidades, e atitudes do líder de forma prática. De forma geral os estilos diferem no que tange à motivação, poder ou orientação para tarefas e pessoas. (DAVIES E NEWSTROM, 2001)

Segundo Engstrom e Mackenzie (1974, p 96-7 *apud* MARINHO E OLIVEIRA, et al, 2005) temos cinco categorias básicas de líderes, das quais surgem todas as outras combinações:

1. **Laissez-faire:** Nesta categoria não há estrutura ou supervisão, os membros definem seus objetivos e parâmetros, sendo o líder “mais um” dentro da equipe, não há autoridade, atuando como alguém à disposição, direcionado o mínimo e dando o máximo de liberdade. Categoria comum a líderes ausentes ou temporários.
2. **Democrático-participativo:** Ainda nesta categoria os membros ainda estabelecem em grande parte seus alvos e padrões, sendo que cabe ao líder fornecer estrutura e quadro de referências básico através de um mínimo de autoridade. O termo democracia sugere a tomada de decisão pelo grupo, participativa, no qual o líder é mais um canalizador das aspirações, dando assistência, sugerindo, e criando um canal de comunicação que permita esclarecer problemas e resolvê-los de forma coletiva.
3. **Manipulativo-inspirador:** Estrutura confusa e ambígua, na qual a gerência estabelece os objetivos com pouca participação, e alta dificuldade de aceitação por parte dos empregados.
4. **Benevolente-Autocrático:** Estrutura das atividades amplamente estruturada, com supervisão cerrada, porém, que dá direito ao funcionário de se expressar em relação aos objetivos, condições de trabalho entre outros. Tem como característica o aspecto “paternalista”, visando a satisfação e felicidade dos empregados, o que torna os líderes mais fracos e dependentes, uma vez que essa abordagem cria a falsa sensação de segurança e fraternidade, comprometendo a eficiência e eficácia.
5. **Autocrático e burocrático:** A estrutura e atividades são integrais e arbitrarias, com supervisão autocrática e autoritária, não permitindo a participação do grupo em qualquer contexto, sendo que questionamentos de ordens são considerados como insubordinação. Nos negócios este estilo está pautada em regras e regulamentos, que giram a cerca de uma pessoa ou sistema. Caracterizado também pela concentração de poder no líder, sendo a única figura capaz de tomar decisões, encontrar soluções ou estabelecer objetivos.

## IMAGEM CORPORATIVA

Olins (1995 *apud* MINGUEZ, 1999) compreende que a identidade corporativa pode se ser definida como todas as formas que a organização apresenta a si mesma, sendo que ela

pode ser projetada de quatro maneiras diferentes: O que era, o que faz, como faz e onde quer chegar.

Segundo Minguez (1999, *apud* FASCIONI, 2006) não podemos analisar a identidade corporativa como sendo única e exclusivamente visual, uma vez que esta engloba aspectos culturais, comportamentais e ambientais. Sendo assim, ele elenca quatro fatores determinantes para definição de identidade corporativa global:

1. Comportamento corporativo: Aquilo que diz respeito aos aspectos funcionais da empresa, bem como, produtos, serviços, os procedimentos produtivos, administrativos, financeiros, tecnológicos e comerciais, além dos sistemas de planejamento, metodologia, controle e tomada de decisões;
2. Cultura corporativa: A construção social da identidade corporativa esta relacionada a esta cultura, uma vez que esta compreende uma série de valores, condutas e princípios que são comuns aos membros da corporação;
3. Identidade visual: Cada empresa possui uma essência corporativa, a qual pode ser expressa graficamente através de um conjunto de signos.
4. Comunicação corporativa: Conjunto de expressões que apresentam determinada organização, sendo que todos comportamento e ato cotidiano pode ser compreendido como um ato de comunicação.

No contexto deste trabalho damos um maior enfoque aos itens 2 e 3, uma vez que estes representam o perfil do funcionário ou gestor, pois, quando falamos em cultura corporativa, damos início à formatação da conduta do indivíduo dentro do ambiente de trabalho, e como ele se insere neste meio através de similaridades com seus companheiros, já a identidade visual no contexto proposto aqui, pode compreender a representação exterior do profissional, como um conjunto de características físicas e visuais que interferem diretamente no seu cotidiano, e na relação com demais colaboradores.

Com uma noção básica referente à identidade corporativa, podemos iniciar a análise da imagem corporativa, sendo que esta expressão passa a ser utilizada no início da década de 60 de uma maneira mais enfática, incorporando-se à terminologia corrente dos meios de comunicação (BALMER, 1997 *apud* FASCIONI)

A imagem por si só apresenta grande influência nas relações de trabalho, uma vez que esta pode ser compreendida como “el conjunto de significados que uma persona asocia a uma organización” (MINGUEZ, 1999, p.04). Sendo assim, o indivíduo exterior reflete e é refletido pela empresa, como se estes fossem partes de um mesmo componente.

Dowling (1994, *apud* MINGUEZ, 1999) nos coloca que a imagem corporativa deve ser compreendida considerando crenças e sentimentos que uma determinada organização provoca na mente do público, sendo que devemos sempre conceituar imagem corporativa considerando seu plural, já que estas englobam percepções, impressões, e experiências referentes a um conjunto muito variado de pessoas, o que torna o manejo e a análise da imagem corporativa muito mais complexo e complicado, uma vez que componentes afetivos e emocionais são subjetivos, podendo ocasionar uma heterogeneidade de elementos praticamente irreconhecíveis.

Considerando que o indivíduo está inserido em uma organização que possui uma série de padrões relacionados à sua imagem, obviamente este deverá se “adequar” a proposta e seguir determinadas regras, como por exemplo vestimentas, formas de se portar, e até mesmo sua conduta dentro do ambiente de trabalho, pois ele é a organização viva, aquele que transita os ideais da teoria para a prática.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa enquanto sua natureza, pois, “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”. (MAANEN, 1979, *apud* NEVES, 1996, p. 520). Esta natureza de pesquisa tem como objetivo "compreender as redes de significados a partir do ponto de vista do 'outro', operando com a lógica e não apenas com a sistematização de suas categorias" (DAUSTER, 1999, *apud* DUARTE, 2002 p. 02)

Esta pesquisa pode ser caracterizada ainda, como descritiva, a qual segundo Gil (2002) tem como intuito, descrever de acordo com observações ou intervenções, as características de determinado grupo, população, ou amostra, inserida no contexto da pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevista, definida por Gil (2002 p. 115) como a “técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ em que uma delas formula questões e a outra responde”. Para a realização da coleta de dados, serão utilizados os seguintes instrumentos: Um gravador; Mídias de armazenamento; Entrevista piloto.

Inicialmente foi realizado um contato com dois gestores, mediante consentimento e autorização dos mesmos, foram realizadas entrevistas com estes e dois de seus colaboradores. Foram realizados encontros com os colaboradores para explicitar algumas características da pesquisa e alguns dos procedimentos que foram utilizados durante a mesma.

A coleta de dados efetivou-se através de entrevista parcialmente estruturada, a qual não possui questões determinadas, apenas alguns pontos de interesse do entrevistador, que foram explorados durante a entrevista (GIL, 2002)

Os indivíduos constituintes da pesquisa foram entrevistados um a um, sem tempo pré-determinado, sendo que a entrevista teve continuidade à medida que as respostas foram sendo obtidas. Para a realização da entrevista utilizou-se de uma sala na qual só estavam presentes o entrevistado e o pesquisador, permitindo desta forma uma maior comunicação entre estes, sem qualquer interferência do meio, objetos ou outros indivíduos.

Antes da coleta de dados foi realizado um “teste piloto”, com um indivíduo não pertencente à amostra, mas que atendia as características do grupo de pesquisa, buscando desta forma, aprimorar a técnica da entrevista e validar o roteiro da mesma. A entrevista foi gravada desde o primeiro instante de conversa. Inicialmente foi proposto um tema e o entrevistado questionado a cerca do mesmo, sempre buscando identificar à perspectiva do colaborador em relação à imagem do gestor, dando continuidade a entrevista até obter respostas suficientes, objetivando sempre uma pesquisa não indutiva, deixando o entrevistado livre para explicar suas considerações.

Durante as entrevistas foi utilizado um diário de campo, no qual foram registradas todas as informações transmitidas de forma não verbal pelos entrevistados, bem como gestos, olhares, formas de agir, ou qualquer outra atitude do entrevistado que possa ter contribuído de forma relevante para a análise dos dados.

A população desta pesquisa foi constituída por dez colaboradores e dois gestores de duas empresas distintas, mas de ramo de atuação similar de Foz do Iguaçu - PR. Os constituintes desta pesquisa eram do gênero masculino e feminino, e deviam apresentar relação direta com seu gestor no cotidiano da empresa. Os colaboradores foram selecionados de forma aleatória simples, na qual os elementos da amostra foram escolhidos através do uso de uma tabela de números aleatórios. (CARNEVALLI e MIGUEL, 2002).

Para garantir o sigilo de informações e não expor empresas e funcionários não serão divulgados os nomes de nenhum dos envolvidos ou das instituições, sendo que cada empresa e funcionário receberá um número de identificação, exemplo: Entrevistado 01.

As duas instituições escolhidas para constituir esta pesquisa tem em suma as mesmas características organizacionais, organograma, serviços comercializados e objetivo. Ambas trabalham com a prestação de serviços em cinco áreas distintas, que são elas: Educação, lazer, saúde, cultura, e assistência social, tendo como objetivo prover soluções para a qualidade de

vida de seu público preferencial. As empresas são unidades executivas que devem se reportar a um departamento regional situado na cidade de Curitiba-PR, o qual delimita as diretrizes de trabalho e todas as orientações referentes ao seu cotidiano. Cada unidade executiva possui um gestor e uma equipe técnica, equipe esta responsável pela produção da instituição, sendo que são estas duas faixas que participarão da pesquisa, uma vez que compreendem uma maior interação entre gestor e funcionário.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Depois de transcritas, as entrevistas foram submetidas a uma análise de discurso, a qual se baseia não só pelo que fora falado durante a entrevista, mas busca também explicar gestos, e outras formas de manifestação apresentadas pelo entrevistado.

Segundo Coregnato e Mutti (2006) a análise de discurso, busca identificar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser tanto verbais como não verbais, bastando que sua materialidade produza sentidos para interpretação.

As principais limitações encontradas neste estudo dizem respeito ao pequeno número de respondentes, e a outra limitação está relacionada à abordagem qualitativa, que busca qualificar, descrever o fenômeno em investigação, não permitindo generalizações.

A análise de dados será realizada considerando as questões pré-estabelecidas através do roteiro, sendo que será aberta a pergunta e iniciada a discussão através da inserção de trechos das entrevistas e considerações dos pesquisadores.

### Tópico 1 - Quais as principais características do seu gestor?

De forma geral os colaboradores elencam de forma mais contundente as características de personalidade e comportamento de seus gestores, deixando um pouco de lado suas valências técnicas, uma vez que os termos de maior prevalência entre os entrevistados foram: pessoa correta, justo, participativo, determinado, confiante, ético, bom relacionamento com os funcionários.

*“... a gente percebe que você pode contar todos os momentos com essa pessoa, então eu acho que a principal característica é essa, o companheirismo, ética e força de vontade, sempre ta apoiando, ajudando, incentivando”*

O que segundo Ritter (*apud* BERGAMINI, 2005) demonstra a predominância do talento social ou político do líder, uma vez que este compreende o entendimento do líder em relação ao funcionamento social da organização, sendo capaz de contribuir para sua evolução através da tomada de decisões relacionadas à regras, estrutura, e dos indivíduos e grupos que garantem a sua autoridade formal.

Alguns colaboradores citaram sim aspectos profissionais, e entre eles destacamos: Conhecimento, organização, utilização de métodos, tomada de decisões, detalhista e perfeccionista:

*“organizado, metódico, perfeccionista, que cobra bastante”*(Colaborador 02)

*“extremamente organizado, planeja para executar tarefa, e extremamente reservado nas decisões”*(Colaborador 03)

Esses traços pessoais e técnicos corroboram com o conceito de Chiavenato (2005), uma vez que este compreende o líder enquanto um indivíduo que: Inova, é um original,



desenvolve, focaliza as pessoas, inspira confiança, perspectiva de longo prazo, pergunta o quê e o por quê, olhos no horizonte, é original, desafia o status quo, é sua própria pessoa, e faz as coisas certas, ou seja, percebemos através das entrevistas que ambos os gestores apresentam algumas das características supra citadas.

Tópico 2 - Você aprova a forma de se vestir do seu gestor? por quê? e se ele se vestisse de outra forma? como ele poderia melhorá-la?

De forma geral os dois gestores apresentam características similares de vestimenta, sendo expressas por seus colaboradores:

*“ ... social, sempre né, sempre vestido com roupa social, mas ele acredita nisso, e eu acho interessante” (Colaborador 04)*

*“... sim, muito bem apresentável, na maioria das vezes roupas sociais, adequado” (Colaborador 10)*

Quanto a aprovação por parte dos funcionários em relação à roupa social, temos uma maioria que considera adequada:

*“Sim eu acho que sim, ela se veste de uma forma que eu acredito que ela consegue atender qualquer tipo de público, desde que venha alguém mais simples ou alguém mais refinado, vamos dizer assim, ela está bem vestida” (Colaborador 08)*

*“Adequada, completamente, ela atende né, não é nada fora do padrão né, tranquilo” (Colaborador 07)*

No entanto, alguns outros colaboradores colocam que a roupa em si não é tão relevante assim:

*“Pra mim não, se ele estivesse com uma calça jeans e uma camisa pólo, não mudaria nada para mim” (Colaborador 04)*

*“Se ele se vestisse de outra forma, de outra maneira e usasse barba por exemplo, para mim particularmente não veria problema em relação ao profissional dele” (Colaborador 02)*

Essa relação entre a vestimenta social e a construção da figura do gestor por meio da utilização de um traje específico está presente na literatura:

A imagem que uma pessoa constrói ao longo da sua vida profissional está diretamente relacionada com seu comportamento no ambiente de trabalho. Pela ótica do funcionário o traje executivo o auxilia a expressar suas crenças em determinados traços (como conservadorismo, autoridade) os quais também podem ser associados aos itens de vestuário e, sobretudo, aos seus papéis no trabalho (RAFAELI, et al., 1997 *apud* SUTTER, et al, 2012)

Quando perguntados sobre a influência da vestimenta do gestor na relação com os colaboradores, percebemos a prevalência de que sim, a forma de se vestir interfere na relação

direta com a equipe, sendo que este ideal é claramente expresso através das próximas respostas:

*“totalmente, influencia, por que nós passamos uma imagem pra pessoa, primeiramente é o que a pessoa vê e a forma de vestir é uma delas, você vê a pessoa primeiro como ela ta vestida, com o corte de cabelo, com os acessórios, você já conhece, você traça um perfil da pessoa a partir do momento que você olha pra pessoa e já, e vê a roupa, a marca muitas vezes né, nós somos o que vestimos meu amigo” (Colaborador 10)*

*“Se isso influencia a equipe? Influencia a equipe, talvez num todo não, mas a equipe em si ele influencia, é ... a gente, o ser humano tem uma característica que é que, seguir aquilo que ... é ... projetar aquilo que você ta vendo, isso é uma característica do ser humano, então se talvez ele fosse relaxado, talvez não teria tanta credibilidade pra equipe, como ele é uma pessoa extremamente, como eu já coloquei, perfeccionista, gosta das coisas bem alinhadinho, bem passadinho, cores combinando, isso é uma característica dele, talvez isso reflita para equipe der desta forma também” (Colaborador 03)*

Porém, quando consideramos a seguinte pergunta:

Tópico 3 - Em relação á apresentação pessoal do seu gestor, você considera adequada?

Alguns colaboradores minimizam a vestimenta, não tornando esta como um fator predominante na constituição da imagem, sendo que outros aspectos começam a ganhar corpo e maior relevância na relação entre líder e liderados:

*“As vezes você não tem uma boa vestimenta, mas você tem uma boa comunicação com as pessoas da sua equipe, então isso influencia bastante, é ... no desenvolvimento te da própria equipe, assim como tem o oposto também, se veste super bem e não tem boa comunicação, não tem ... não sabe passar a informação” (Colaborador 03)*

*“E tem um postura muito amigável, sempre simpático com quem ele está, e eu acho que isso vale mais do que a vestimenta na verdade né, sempre procura cumprimentar todo mundo, falar com os clientes, e eu acho que isso é interessante, para criar um clima agradável nas instituição” (Colaborador 04)*

Quando questionados a cerca da apresentação pessoal do gestor de forma geral, constata-se que os colaboradores relacionam esta principalmente à cordialidade, trato com clientes e equipe, e comunicação:

*“ ela fala bem, ela tem, ela consegue se expressar bem, e também eu acho, eu gosto da forma que ela é bem simpática, e ela consegue transpassar pras pessoas um carisma” (Colaborador 08)*

*“a forma dela se comunicar, tanto verbalmente, quanto na escrita, email, assim, é bem adequado, bem pertinente, ela é uma pessoa bem pontual, é uma pessoa que quando ela tem que falar alguma coisa ela chega pro colaborador e fala, de uma forma, é ... condizente com a função, nunca assim, de forma é ... onfensiva né” (Colaborador 07)*

*“ela é sempre muito cordial né, mesmo tendo que apontar alguma coisa negativa ela consegue expor isso pra equipe de uma forma que todos entendam e precisa ser melhorado, e*

*... é sempre dessa forma muito cordial, muito tranqüila, e todos conseguem entender o que ela quer dizer ali, e a mensagem que ela quer passar” (Colaborador 09)*

Podemos relacionar à apresentação pessoal do gestor à imagem corporativa da instituição, uma vez que este age de acordo com um sistema cultural, que inconscientemente ou conscientemente molda as suas ações diárias, sendo que toda e qualquer decisão será tomada a partir de princípios e valores já estabelecidos neste contexto que são comuns aos membros da organização (MINGUEZ, 1999, *apud* FASCIONI, 2006)

Tópico 4 – Você acompanha a vida de seu gestor pelas redes sociais? Você acha que o que ele divulga em seu perfil é condizente ao seu cargo? Por quê

Foram realizadas dez entrevistas com colaboradores de duas instituições distintas, nas quais, apenas um dos gestores possuía cadastro em uma determinada rede social, sendo assim, analisaremos cinco entrevistas que dizem respeito a esta temática.

Todos citaram que possuem rede social e acompanham seu gestor de forma indireta pela internet, e que na maioria das vezes o que esta divulga em sua rede social é adequado considerando seu cargo e posição na empresa:

*“É bem adequado, eu acredito, por que querendo ou não né, já é, já tem pesquisas que as, que as empresas olham, é ... os ... as redes sociais, e como ela também é funcionária, e não é proprietária, ela também se porta de uma forma adequada” (Colaborador 08)*

Porém, neste tópico gostaríamos de dar um maior enfoque a seguinte resposta de uma das colaboradoras em relação a publicações de sua gestora:

*“Entrevistado: Sim, algumas vezes eu achava algumas coisas assim, um pouco, como era direcionado pro campo empresarial, eu acho que algumas coisas poderiam de repente ... algumas pessoas faziam alguns comentários relacionados à publicação, e que gera algum conflito, a pessoa achando que era específico pra ela, entendeu?*

*Entrevistador: ah entendo, então muitas vezes o que ela publicava ...*

*Entrevistado: Algumas...*

*Entrevistador: Algumas vezes gerava algum tipo de problema?*

*Entrevistado: Sim, já gerou*

*Entrevistador: Com funcionários, ou com a sociedade em geral?*

*Entrevistado: É, com outros funcionários, com, é ... já ouvi algumas coisa em relação a isso*

*Entrevistador: Entendi, soava como determinada indireta ou algo nesse sentido?*

*Entrevistado: Exatamente, exatamente ...”(Colaborador 10)*

Neste trecho gostaríamos de destacar dois pontos relevantes: O primeiro é que percebemos como as redes sociais ampliaram as relações entre gestores e seus colaboradores, uma vez que o gestor passa a ser avaliado e acompanhado fora de seu ambiente de trabalho, sendo que suas condutas, até mesmo por meio de publicações ou fotos e vídeos compartilhados configurarão sua imagem no consciente do colaborador; O outro ponto diz respeito à figura do gestor, que mesmo fora do trabalho, em um local (rede social) que teoricamente deveria ser um momento de lazer, recorda e emprega situações profissionais, transcendendo a empresa de seu local físico para o seu cotidiano pessoal, ampliando esse sentimento de aprisionamento do gestor, dificultando um entendimento de que este tem uma vida pessoal dissociável da profissional.

Tópico 5 – Qual o seu ponto de vista em relação ao seu gestor consumir bebidas alcoólicas ou cigarro?

Inicialmente falaremos sobre a utilização do cigarro, sendo que é interessante destacar a restrição dos funcionários em relação ao seu consumo por parte do gestor principalmente pela imagem da instituição, ou seja, fumar não seria condizente com suas missões e valores, que constituem sua identidade corporativa, a qual pode ser compreendida como crenças e sentimentos que uma determinada organização provoca na mente do público, englobando percepções, impressões, e experiências. (DOWLING 1994, *apud* MINGUEZ, 1999)

*“eu acho que a questão principalmente do fumo, talvez atrapalharia naquilo que a gente acredita, a gente trabalha com qualidade de vida, né, então isso também tem que cuidar, você trabalha numa instituição que você tá pregando isso, ou seja, tá multiplicando essa informação, qualidade de vida”*(Colaborador 03)

*“nós temos dentro da instituição a questão da vida saudável né, nós trabalhamos com outras instituições, nós prestamos serviços pra empresas em que a gente dá palestra sobre a utilização de álcool, fumo, eu acho que não seria, é ... é ... um bom exemplo”* (Colaborador 07)

Quanto à utilização de bebidas alcoólicas temos dois pontos de vista entre os colaboradores, sendo que no primeiro alguns não vêm problema algum na utilização:

*“Fora do ambiente de trabalho eu não tenho nada contra, eu acho que cada um faz o que gosta de fazer”* (Colaborador 09)

*“Entrevistado: ah ... sem problemas, eu não vejo problemas*

*Entrevistador: nenhuma restrição?*

*Entrevistado: Não, já trabalhei em empresas que saia pra beber junto com o gerente, isso não mudava a relação, na segunda-feira a mesma coisa”* (Colaborador 04)

Já no segundo, sim, e a principal concordância está relacionada ao consumo abusivo e na influência sobre a relação entre funcionários e gestor:

*“se utilizasse numa quantidade excessiva influenciaria, com certeza, eu iria achar inadequado, em público, ou eu também presenciar, e acho que geraria um pré-conceito”* (Colaborador 10)

*“Existem situações onde lá fora reflete na vida profissional, que é o cara que as vezes bebe demais, faz besteira lá fora, a aí é claro eu quando ele chega no trabalho isso vai refletir na vida profissional dele também, de certa forma o gestor, ele tá na vitrine, então ele tem que ser exemplo, tem que cuidar muito também o que faz fora da empresa, na sua vida pessoal, questão de beber, de fumar, enfim ...”* (Colaborador 03)

A maior predominância de respostas diz respeito à liberdade do gestor em fazer o que lhe interessar fora do ambiente de trabalho, o que é um ponto importante a se destacar, sendo um relato de que os funcionários começam a apresentar maturidade profissional suficiente para distinguir a vida pessoal do gestor de sua vida profissional, podendo representar o início do rompimento de paradigmas relacionados à avaliação do gestor em seus momentos de lazer, mudança de comportamento esta que pode ser compreendida através do seguinte trecho:

*“olha, eu vejo da seguinte forma, eu acho que quando a gente trabalha num ambiente, e quando a gente se considera profissional, a gente também tem que saber distinguir certas informações, então, é ... todos os gestores, como qualquer ser humano tem uma vida após o trabalho, eu vejo totalmente natural a pessoa utilizar de bebida alcoólica” (Colaborador 01)*

Tópico 6 – Você tem conhecimento das relações afetivas do seu gestor? As considera adequadas?

*“Ele se expõe de maneira bem, é ... superficial, objetiva, ele não aprofunda, pelo menos comigo, acho que é uma questão de afinidades também, e eu não vejo necessidade pra gente ficar conversando sobre isso” (Colaborador 01)*

Este trecho representa a maioria dos colaboradores, sendo que estes desconhecem as relações afetivas de seus gestores de forma mais profunda, o que impede uma maior investigação desta sobre a influência no ambiente profissional, porém, é importante destacar outros dois trechos, que divergem entre si pela concepção do colaborador em relação ao que seria ou não adequado em termos de relações afetivas, sendo que o primeiro surge como uma série de impeditivos, barreiras, pré-conceitos e uma imposição de tradicionalismo ao gestor, já o segundo aparece com um conceito de maior liberdade de expressão:

*“Entrevistado: Não, é adequada, eu acho que é dentro de um padrão de normalidade, né, você pode perguntar pra mim o que é padrão normal pra você?*

*[...]*

*Entrevistado: O que eu vejo assim, até como, profissional da área, uma padrão normal que a sociedade coloca, não como princípios e valores, eu acho que, eu to colocando bem genérico justamente por isso, eu não posso colocar aquilo que eu acredito, por que nem todo mundo acredita naquilo que eu acredito, mas como padrão geral da sociedade, caracteriza-se um relacionamento normal uma pessoa se relaciona com outra por um determinado longo tempo, né, um relacionamento de dois meses, três meses, cinco meses, aí depende muito de cada um, isso eu caracterizo um padrão normal, né, ter um parceiro por um tempo longo, isso eu caracterizo normal*

*Entrevistador: Se não fosse normal, você acha que interferiria na relação com o gestor, ou com os funcionários?*

*Entrevistado: Volto a falar aquilo que eu já tinha falado antes, é ... quando você é gestor, você é vitrine, então talvez, algumas pessoas do grupo, não fossem afetadas, não teria problema nenhum pra algumas pessoas, mas na sua grande maioria, que segue um padrão da sociedade, um padrão já pré-estabelecido da sociedade, talvez essa pessoa se sentiria incomodada pelo fato do gestor ter algumas ... é ... algum tipo de comportamento fora do padrão” (Colaborador 03)*

*“No meu ponto de vista sim, apesar de que eu não muito ligada ao tradicionalismo, sei que ela é casada, tem filhos, mas também se fosse separada, ou se fosse, é ... lésbica, pra mim não teria problema nenhum” (Colaborador 08)*

Tópico 7 – Você acharia normal encontrar seu gestor em festas ou bares?

Todos os entrevistados consideraram comum encontrar seu gestor em festas, bares, ou outros eventos sociais, sendo que nos atentaremos somente ao seguinte trecho, que nos traz

uma percepção de como a identidade da empresa é passada ao gestor, sendo uma espécie de difusor social, a empresa viva:

*“normal, tranquilo, né ... lógico que ... tem aquela questão né, onde você vai você leva a instituição com você, é o funcionário de tal empresa, mas assim, tranquilo, as pessoas tema vida social fora daqui, ela pode frequentar bar e tal” (Colaborador 07)*

Tópico 8 – Você tem contato externo com seu gestor fora do ambiente de trabalho?

A grande maioria afirmou não ter relações com o gestor fora do ambiente de trabalho, porém, aqueles que o fazem relataram que o gestor consegue desligar-se da hierarquia pré-estabelecida na empresa, e assume uma postura diferente da profissional, o que é relevante para este estudo, uma vez que o gestor passa a apresentar indícios de que pode sim ter uma vida a quem da profissional, mesmo com membros de sua equipe de trabalho:

*“a gente já teve bastante oportunidades de fazer atividades juntos, e era bem tranqüilo assim, eu me sentia a vontade com ela, não vi ela ali naquele momento como minha gestora, e Enem ele me via como colaboradora” (Colaborador 08)*

*“... ela separa, tipo eu ... comigo mesmo ... nunca tive problema nesse sentido, separa bastante, apesar de as vezes a gente se reunir final de semana, com a família tal, e falar sobre assuntos de trabalho que é difícil você separar isso, não tem como ... ah lembra não sei o que, isso acontece ... mas assim, a forma como ela me trata é perfeitamente normal, sem, sem, sem vínculo, assim, dizer ah eu sou chefe aqui sou chefe lá” (Colaborador 07)*

Tópico 9 – De forma geral, você considera que a conduta do seu gestor fora do ambiente de trabalho é adequada?

Talvez esta seja a pergunta crucial deste estudo, sendo que o simples fato do colaborador respondê-la já nos dá a condição de que sim, o gestor está sendo avaliado por suas ações não-profissionais, pelos locais que frequenta em seus momentos de lazer, pelas atividades que desempenha, entre outros, mas o principal ponto a se destacar aqui é a incapacidade dos funcionários de separar a vida profissional e pessoal do gestor, em sua grande maioria, os colaboradores defendem que o gestor é uma única pessoa, e este deve ser exemplo dentro e fora do trabalho. Abaixo seguem alguns trechos que retratam essa realidade:

*“pra quem tá sendo liderado sim, o líder é um exemplo, e as pessoas é ... infelizmente, ou felizmente, o líder, ele é exemplo dentro e fora da instituição, né, e quando você vê acontecendo algo fora da instituição, isso vai ser comentado dentro da instituição, e pode gerar um desconforto e uma questão que não seria bom pra instituição, e até pro trabalho né, eu acho que não seria positivo” (Colaborador 10)*

*“É possível separar as responsabilidades, a imagem não, por isso que daí seria inadequado, se ele chegasse ao ponto de aqui eu sou super certo com horário e tal, nós temos que cumprir isso e tudo mais, e lá fora a pessoa ser totalmente diferente né, por que não tem como, você é uma única pessoa, a única coisa é que você tem atribuições, lá fora ele vai ter uma atribuição de pai, de marido, de filho, e talvez essa característica tem que estar junto” (Colaborador 05)*

*“eu acho que quando a gente assume um cargo de gestão é necessário você ter algumas prudências, apesar de que a pessoa, cada um tem a sua vida pessoal e precisa também dar*

*importância a ela, mas eu acho que precisa também ter um certo cuidado pela postura, por que tem muitas pessoas que se espelham no gestor, né, são referências, tem como uma referência realmente dentro e fora da instituição” (Colaborador 01)*

Durante a pesquisa foram entrevistados dois gestores, para se necessário fazermos um paralelo entre as declarações dos funcionários, porém, após a realização da coleta de dados percebemos que as informações não são relevantes para tal compreensão, mesmo assim, gostaríamos de destacar dois tópicos interessantes, os quais serão expressos a seguir:

Tópico 1 – Existe alguma orientação da empresa sobre sua vestimenta? O por quê desta roupa especificamente?

Seguem abaixo trechos referentes a esta questão:

*“, se você representa uma instituição, se você tem essa situação de alguém depositar uma confiança na sua pessoa, pra que você leve o nome dessa empresa ou represente essa empresa da melhor maneira possível, e eu acho que dentro do cargo de gestor onde você é, vai ta conversando com as mais simples das pessoas, e poderá ter um reunião, onde você, as vezes vai estar diante de pessoas com um grande grau de responsabilidade de uma outra instituição, então, eu ... eu acredito nessa situação, de que em algumas situações o hábito faz o monge, eu acho que ela ... ela te dá uma situação de importância maior uma situação assim de valorização da instituição, vamos pensar o seguinte, eu vou ter lá uma reunião com o prefeito da cidade, com o representante maior da Itaipu Binacional, com o chefe do parque nacional do Iguaçu, então eu acho que, é ... se você chega numa reunião dessas, de calça jeans, de camiseta, né, é ... barba por fazer, é uma imagem que você ta passando, agora, se você chega, com uma roupa bem alinhada, com a barba bem feita, eu acredito que essa imagem, ela ... ela acaba te dando um pouco mais de credibilidade” (Gestor 01)*

*“Não não existe nenhuma orientação formal, mas a gente tem que, é ... como a gente é exemplo né, a gente tem que saber se portar né, se vestir adequadamente no ambiente profissional” (Gestor 02)*

Através destes dois relatos percebemos a clara relação estabelecida entre a imagem do gestor e a imagem da instituição, ambos acreditam ser a empresa, e que os demais indivíduos da sociedade os compreenderão como tal, logo, os mesmos tem de apresentar de uma forma que não desabone essa identidade pré-estabelecida.

Tópico 2 – Você acredita ser possível a divisão entre trabalho e vida pessoal para um líder?

*“a hora que eu saio na sexta-feira aqui da empresa, é ... eu não quero de preferência mexer em computador, não quero acessar nada, eu procuro me desligar de tudo, o meu telefone celular ele passa a ter duas funções no sábado e domingo, ou melhor, três, fazer ligações, receber ligações, e despertador [...] eu tive um momento na minha vida que eu saía da empresa eu ia correr eu levava o celular junto, e eu comecei a perceber que eu estava ficando tão dependente disso que eu saía pra correr eu não conseguia curtir esse momento, eu não conseguia me perceber enquanto pessoa nessa atividade que eu estava fazendo, que a minha cabeça tava lá no telefone, pensando assim, alguém me ligou, alguém me mandou uma mensagem né, alguém precisa de uma resposta minha sobre alguma situação” (Gestor 01)*

*“na verdade assim, separar não, eu penso que é uma única pessoa, então a gente vai levando o nome da instituição, então essa relação existe, independente se você está aqui ou se você está no seu ciclo pessoal né, é e aí a gente tem que cuidar, e isso reflete positivamente, então isso tem que cuidar por que é teu sobrenome ali, é a tua instituição né, e se a gente não ser mal visto, a gente com líder, eu acho que a gente tem que ter esse cuidado sim” (Gestor 02)”*

Nos dois trechos destacamos percepções diferentes, sendo que o primeiro relaciona às atividades de lazer às obrigações profissionais, e de como é difícil se desvencilhar das responsabilidades e atribuições do cargo, já o segundo destaca a questão da imagem, principalmente da necessidade de zelar por esta fora do ambiente de trabalho, uma vez que um conduta fora do padrão pode interferir na sua condição de gestão e afetar diretamente a identidade da instituição.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS:** Conclui-se através do presente estudo que a imagem do gestor influencia na relação com seus funcionários, uma vez que, estes quando perguntados sobre aspectos referentes à conduta do gestor dentro e fora do ambiente do trabalho são claros quanto ao estabelecimento de padrões de comportamento, e de como o não cumprimento destas regras mudaria sua forma de compreender o gestor.

Grande parte dos padrões estabelecidos pelos entrevistados dizem respeito à relevância do cargo, e de como este agrega responsabilidades ao gestor, estando estritamente relacionado ao fato deste assumir a responsabilidade de ser exemplo para os demais colaboradores, o que comprova a suscetibilidade destes em relação à figura do líder.

Neste quadro pré-estabelecido fica clara a mistificação do gestor enquanto um “ser perfeito”, que não pode ter nenhuma conduta que desabone sua figura ou muito menos a imagem da instituição, esta que de acordo com os entrevistados está enraizada na figura do líder, como se este fosse a empresa viva, e seu corpo e ações um reflexo de tudo aquilo que esta almeja.

Entendemos que esta realidade é preocupante, uma vez que forçamos um determinado indivíduo a ser profissional durante vinte e quatro horas do seu dia, sendo que este não só é cobrado por resultados dentro de seu ambiente profissional, mas também em suas relações afetivas, em seus momentos de lazer, na forma de se portar em eventos sociais, e tantos outros tópicos já destacados neste trabalho.

Esperamos que este trabalho possa representar um tentativa de rompimento deste paradigma, uma vez que o gestor assim como qualquer outro colaborador, tem uma vida pessoal, sendo que as decisões que este toma nesta, deveriam dizer respeito somente a ele, não podendo ser de forma alguma subsídios para avaliação de funcionários ou da sociedade em relação á sua competência profissional dentro da instituição em que está inserido.

## **REFERENCIAS**

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do sentido**. 1. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

CARNEVALLI, José Antonio; MIGUEL, Pedro Augusto Cauchick. Desenvolvimento de pesquisa de campo, amostra e questionário para realização de um estudo tipo survey sobre a aplicação do QFD no Brasil. 2000. Disponível em: <[http://etecagricoladeiguape.com.br/projetousp/Biblioteca/ENEGEP2001\\_TR21\\_0672.pdf](http://etecagricoladeiguape.com.br/projetousp/Biblioteca/ENEGEP2001_TR21_0672.pdf)>. Acesso em: 10 ago, 2014 às 14h10min

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucessoras organizações**.



COREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**. Florianópolis, 2006 Out-Dez; 15(4): 679-84.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. Comunicação organizacional: Identidade e imagem corporativas fortalecendo marca e produto. 2010. Disponível em <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2003/268.htm> > Disponível em 03 Fev 2015, às 23h41min.

FASCIONE, Ligia Cristina. Uma proposta para o alinhamento estruturado entre a identidade corporativa e a identidade visual. **7º Congresso de Pesquisa & Desenvolvimento em Design**. 2006. Disponível em: < [http://www.ligiafascioni.com.br/wp-content/uploads/2010/08/PD2006\\_ligia.pdf](http://www.ligiafascioni.com.br/wp-content/uploads/2010/08/PD2006_ligia.pdf) > Acesso em 03 fev 2015, às 12:07.

FASCIONI, Lígia Cristina. Gestão Integrada da Identidade Corporativa®: uma ferramenta. **Anais do 3o Congresso Internacional de Pesquisa e em Design**, Rio de Janeiro, 12—15 de outubro de 2005. Disponível em < [http://www.ligiafascioni.com.br/artigos/artigo\\_GIIC\\_aend.pdf](http://www.ligiafascioni.com.br/artigos/artigo_GIIC_aend.pdf)>. Acesso em: 03 fev 2015 às 12h30min

FASCIONE, Lígia Cristina. **Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa**. 2003. Disponível em <[http://www.ligiafascioni.com.br/wp-content/uploads/2010/08/tese\\_ligia\\_fascioni.pdf](http://www.ligiafascioni.com.br/wp-content/uploads/2010/08/tese_ligia_fascioni.pdf)> Acesso em: 03 Fev 2015, às 23h59min.

DAVIES, Keith; NEWSTROM, Jhon W. **Comportamento humano no trabalho**. – . ed. – São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. **Caderno Pesquisa [online]**. 2002, n.115, pp. 139-154. Março de 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000100005=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000100005=sci_arttext) >. Acesso em: 09 ago 2014 às 14h27min

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARINHO, Robson M; OLIVEIRA, Jair Figueiredo de; SUGO, Alberto Issao; et al. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva 2005.

MINGUEZ, Norberto. Um marco conceptual para lá comunicacion corporativa. **Revista de estudios de comunicación**, n. 7, maio 1999. Bilbao: Disponível em [WWW.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf](http://WWW.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf)> Acesso em 03 fev 2015, às 12h36min.

NEVES, José Luís. Pesquisa Qualitativa - características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, 1996.

ROWE, Glenn W. Liderança estratégica e criação de valor. - **Revista de Administração de Empresas v. 42 • n. 1 • p. 7-19 ERA**. São Paulo :Jan./Mar. 2002.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. – 4 ed. Ver. Atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, Wendel Carlos de; CHAVES, Luiz Eduardo de Carvalho; ASSIS, Odair Aparecido de. A influência da liderança em projetos sustentáveis. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**. Rio de Janeiro, Junho 2012.

SUTTER , Mariana Bassi; SÓ, Bassiro; PIRES, Victor Paulo Kloeckner; GUIMARÃES, Ricardo Galvão; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. A influência do TrajeExecutivo: perspectivas acerca da Qualidade de Vida no Trabalho Pessoal e Organizacional. **XV SemeAD Seminários em Administração**. ISSN 2177-3866. Outubro de 2012.