



Congrega
Urcamp 2016

13ª Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa

REVISTA DA JORNADA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA ISSN:1982-2960

13ª JORNADA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA METALÚRGICA NA SERRA GAÚCHA/RS

DEVELOPMENT OF LEADERS: CASE STUDY ON METALLURGICAL COMPANY IN SERRA GAÚCHA/RS

Cassiano Pegoraro¹, Patrícia Maciejewski², Roberta Manica-Berto³, Antônio Celso Mendes Webber⁴,
Silvana Regina Ampessan Marcon⁵

Resumo - A liderança caracteriza-se por ser um dos mais complexos fenômenos investigados por estudos organizacionais e do comportamento humano. Um dos principais objetivos da pesquisa nessa área é a identificação de aspectos comportamentais associados ao desempenho do líder eficaz. Os líderes, muitas vezes, apresentam algumas limitações, o que pode prejudicar o bom rendimento da empresa. Nesse contexto, objetivou-se caracterizar o perfil dos líderes de uma empresa metalúrgica de médio porte, situada na região da Serra Gaúcha/RS. O estudo de caso foi desenvolvido em 2011 em empresa metalúrgica no município de Veranópolis/RS, com sólida posição no mercado nacional de microfundidos. Participaram deste estudo 20 líderes pertencentes ao nível operacional. Para identificar o perfil das lideranças foi utilizado questionário referente às habilidades do líder ideal, que contempla alguns indicadores de análise como, dedicação à conclusão das tarefas, dedicação ao trabalho, necessidade de realização pessoal, capacidade de liderança, necessidade de controlar as pessoas, agilidade na tomada de decisões, preocupação com prazos, mobilidade física, necessidade de destaque, comunicação interpessoal, necessidade de pertencer a grupos, necessidade de afetividade na empresa, academicismo, envolvimento com detalhes, organização, ordem e planejamento, criatividade e inovação, transparência das emoções, preocupação com o espaço profissional, importância atribuída à hierarquia, importância às normas e regulamentos. Cada critério assumiu um valor, variando de 0 a 9, sendo 0 o valor mínimo de dedicação do líder ao critério e 9, o valor máximo. Como resultado verificou-se que para a dedicação à conclusão das tarefas, 50% dos líderes avaliados necessitam terminar a tarefa que está executando antes de iniciar outra e o restante tem tendência em assumir mais tarefas. No quesito capacidade de envolvimento e dedicação ao trabalho, a grande maioria (75%) sente-se orgulhosa em trabalhar bastante, apresentando comportamento de valorização equilibrada entre o trabalho árduo com atividades de lazer e descanso. Com relação a necessidade de realização pessoal, 70% dos líderes apresentaram perspectivas de crescimento na empresa. Para o quesito capacidade e preocupação com os cumprimentos de prazos verificou-se que 50% dos líderes não se preocupam com os prazos, enquanto 45% cumprem os prazos estabelecidos, e apenas 5%



Congrega

Urcamp 2016

termina suas tarefas antes do período estabelecido. A capacidade em ser criativo e inovador foi moderada em 60% dos líderes, ou seja, aceitam a mudança como um fato natural, comportando-se de maneira cooperativa. Conclui-se que os líderes avaliados apresentam limitações, sendo necessária a implantação de novas concepções, visando à capacitação dos mesmos.

Palavras-chave: liderança; equipe; competência.

Abstract - Leadership is characterized by being one of the most complex phenomena investigated by organizational studies and human behavior. One of the main objectives of research in this area is an identification of behavioral aspects associated with the effective leader performance. Leaders often have some limitations, which may undermine the proper company performances. In this context, this study aimed to characterize the leaders profile of a medium size metalurgical company located in the Serra Gaúcha/RS region. The case study was developed in 2011 in a metalworking company in the municipality of Veranópolis/RS, with a solid position in the national micromelted market. The study included 20 leaders belonging to the operational level. To identify the profile of the leaders was used questionnaire on the ideal leader skills, which includes some analysis of indicators such as dedication to the tasks conclusion, dedication to work, the need for personal achievement, leadership skills, need to control people, agility in decision-making, concern with deadlines, physical mobility, need of prominence, interpersonal communication, necessity to belong a groups, need to affectivity in the company, scholarship, involvement in detail, organization, order and planning, creativity and innovation, transparency of emotions , concern for the professional space, importance give to hierarchy, importance to rules and regulations. Each criterion has assumed a value ranging from 0 to 9, with 0 being the minimum amount of dedication leader at the discretion and 9, the maximum value. As a result was found, in dedication to conclusion of tasks, 50% of the evaluated leaders need to complete the task that's running before starting another, and the rest tend to take on more tasks. On the issue of capacity of involvement and dedication to work, the vast majority (75%) is proud to work well, with balanced appreciation of behavior between hard work with leisure and relax activities. Regarding the need for personal fulfillment, 70% of leaders showed growth prospects in the company. For question ability and concern for the compliments times it was found that 50% of leaders do not care about the deadlines, while 45% meet the deadlines set, and only 5% complete your tasks before the set period. The ability to be creative and innovative was moderate in 60% of leaders, or accept the change as a natural fact, behaving cooperatively. It was conclude that the evaluated leaders have limitations, requiring the implementation of new concepts, aimed at training them.

Keywords: leadership; team; competence.

INTRODUÇÃO

Relacionamentos interpessoais são cruciais para a vida associada, pois são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. Entretanto, para



Congrega

Urcamp 2016

que haja essa organização é necessária a presença de um líder. A liderança caracteriza-se por ser um dos mais complexos fenômenos investigados por estudos organizacionais e do comportamento humano, sendo estudada por diversos pesquisadores, cada um com determinado enfoque (LOURENÇO e TREVISAN, 2001; SETERS e FIELD, 1990). Um dos principais objetivos da pesquisa nessa área é a identificação de aspectos comportamentais associados ao desempenho de líder eficaz. Segundo Goffee e Jones (2000) o volume de estudos e pesquisas no campo ultrapassa o de qualquer outro tópico do comportamento humano (JUNIOR et al., 2010).

O fenômeno da liderança surgiu há muito tempo, desde o início das civilizações, onde o indivíduo sempre buscou formatos organizacionais individuais ou coletivos, que visavam fins específicos. Para que se atingisse o objetivo proposto era necessário que alguém conseguisse influenciar outras pessoas. Dessa forma, pode-se considerar que, em qualquer grupo estabelecido, empresarial ou não, cada indivíduo desempenha um papel próprio (BORGES, 2009). Para que os objetivos do grupo sejam atingidos é necessário um profissional com características de liderança, independente do estilo, cujas funções são essenciais para qualquer organização.

Para Stoner e Freeman (1999), as duas funções de liderança – a relacionada à tarefa e a de manutenção de grupo – tendem a ser expressas em dois estilos. Administradores que têm um estilo orientado para a tarefa supervisionam de perto os empregados para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Para esses, fazer com que o trabalho seja realizado é mais importante que o crescimento ou a satisfação pessoal dos empregados. Por outro lado, administradores com um estilo orientado para os empregados tentam motivar, em vez de controlar os subordinados. Buscam relações amigáveis, confiantes e respeitadas com os empregados, que frequentemente têm permissão para praticar decisões que os afetam.

De acordo com Welch (2005), um líder ideal precisa ser incansável no aperfeiçoamento da equipe, fazer com que todos vivenciem a visão, emitir energia positiva e otimismo, conquistar confiança com transparência, tomar decisões impopulares, pressionar sua equipe em busca de ação, incentivar a tomada de decisões e o aprendizado e celebrar juntamente com a equipe. Para Tzu (2003), o líder ideal é aquele que as pessoas mal sabem que ele existe, fala pouco e quando conclui o seu trabalho os indivíduos de sua equipe dirão “nós fizemos”. Na concepção de Selznick (1971), o líder é o que transforma uma



Congrega

Urcamp 2016

organização comum em uma verdadeira instituição. O líder considerado eficaz sempre aproveita todo o potencial dos funcionários e deixa que eles se desenvolvam, faz as pessoas agirem, e cria novos líderes. O líder considera várias áreas de uma empresa e suas relações umas com as outras, tendo a capacidade de compreender suas diferenças.

Existem dois tipos diferentes de líderes em toda organização, os que são definidos líderes formais e os que atuam como líderes de maneira informal e ambos os tipos exercem comportamentos de liderança ao influenciar os demais (AMORIN e PEREZ, 2010). Um líder formal é alguém oficialmente investido de autoridade e poder organizacional, e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor. A quantidade de poder é teoricamente determinada pela posição ocupada dentro da organização. As políticas de promoção na organização se destinam a garantir que as pessoas com as necessárias habilidades técnicas e de liderança ocupem posições de poder. Um líder informal não terá o mesmo título oficial de liderança, mas exercerá uma função de liderança. Esse indivíduo, sem autoridade formal, poder, posição ou mesmo responsabilidade atribuídos, em virtude de um atributo pessoal ou desempenho superior, pode influenciar os demais e desempenhar uma função de liderança (MONTANA e CHARNOV, 2003).

A liderança é muito importante para a administração de uma empresa, influenciando no desempenho da mesma. Uma empresa deseja líderes capazes de articular ideias para motivar e orientar os colaboradores. Os líderes tem a capacidade de influenciar as pessoas em direção ao alcance de objetivos (ROBBINS, 2002). O líder influencia os colaboradores dizendo-lhes o que devem fazer e como fazer, ou podem compartilhar com eles suas responsabilidades de liderança, envolvendo-o no planejamento e execução de tarefas (SOUZA, 2006).

Verifica-se que os líderes apresentam algumas limitações, o que pode prejudicar o bom rendimento da empresa (BACON, 1999). Nesse contexto, objetivou-se caracterizar o perfil dos líderes de uma empresa metalúrgica de médio porte, situada na região da Serra Gaúcha/RS.

MATERIAL E MÉTODOS

O estudo de caso foi desenvolvido em 2011 em empresa metalúrgica no município de Veranópolis/RS, com sólida posição no mercado nacional de microfundidos. A empresa



Congrega

Urcamp 2016

apresenta capacidade de produção de 120 toneladas por mês de peças microfundidas. Além disso, produz válvulas de esfera nas medidas de ¼ polegadas até 16 polegadas nas classes de pressão de 150 a 1500lbs, além de conexões em inox e peças sanitárias. A empresa adota padrões de comportamento que respeitam e valorizam o elemento humano. Seus funcionários recebem treinamento contínuo e participam de vários programas de cunho social como participação de resultados, serviço médico e odontológico, cestas básicas, dentre outros.

A empresa apresenta a seguinte estrutura hierárquica: Nível Estratégico - diretores, Nível Intermediário - gerentes, e Nível Operacional - líder operacional. A produção é coordenada por diversos líderes, os quais atuam de forma distinta para alcançar os resultados desejados e estabelecidos pela empresa. Dentro da organização empresarial em estudo, o gerente pertence ao nível intermediário, coordena os líderes, distribuindo suas responsabilidades, para realizarem as metas definidas pela alta administração.

Participaram deste estudo 20 líderes pertencentes ao nível operacional, 18 do sexo masculino e dois do sexo feminino. Dentre esses indivíduos 35% apresentavam grau de escolaridade que variava entre o ensino fundamental incompleto e o ensino médio completo, e 65% dos entrevistados apresentavam nível superior incompleto. Em média, esses líderes haviam assumido o cargo há três anos, sendo que 30% desses já atuavam na empresa há 13 anos, 25% há 16 anos, 20% há sete anos, 15% há oito anos e 10% há cinco anos.

Para identificar o perfil das lideranças foi utilizado questionário estruturado com 90 questões referente às habilidades do líder ideal (WEBBER, 2010). As questões foram agrupadas em diferentes indicadores, que compõem dois grandes grupos (fatores emocionais e intelectuais) (Tabela 1). Para cada critério investigado utilizou-se uma letra como forma de identificação e o mesmo assumiu um valor, variando de 0 a 9, sendo 0 o valor mínimo de dedicação do líder ao critério e 9, o valor máximo.

Tabela 1 - Indicadores do perfil ideal dos líderes do futuro, separados em fatores emocionais e intelectuais.

Fatores Emocionais		Fatores Intelectuais	
A	Dedicação à Conclusão das Tarefas	D	Capacidade de Liderança
B	Dedicação ao Trabalho	E	Necessidade de Controlar as Pessoas
C	Necessidade de Realização Pessoal	F	Agilidade na Tomada de Decisões
I	Necessidade de Destaque	G	Preocupação com Prazos



Congrega

Urcamp 2016

K	Necessidade de Pertencer a Grupos	H	Mobilidade Física
L	Necessidade de Afetividade na Empresa	J	Comunicação Interpessoal
P	Criatividade e Inovação	M	Academicismo
Q	Transparência das Emoções	N	Envolvimento com Detalhes
R	Preocupação com o Espaço Profissional	O	Organização, Ordem e Planejamento
S	Importância Atribuída à Hierarquia	T	Importância às Normas e Regulamentos

Fonte: Webber, 2010.

Depois da obtenção da aprovação pela direção da empresa e das explicações referentes às questões, os líderes responderam o questionário. Posteriormente, os dados foram analisados conforme descrito por Weber (2010) e os resultados apresentados de forma descritiva, em percentual para cada questão. Além disso, foi realizada a análise de componentes principais (PCA) e o procedimento gráfico adotado foi o *biplot*, a partir dos escores e das cargas dos componentes principais selecionados. A associação entre os indicadores avaliados foi analisada com o coeficiente de correlação de Spearman.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a dedicação à conclusão das tarefas (A), 50% dos líderes avaliados responderam que necessitam terminar a tarefa que está executando antes de iniciar outra e o restante tem tendência em assumir mais tarefas. Quanto a capacidade de envolvimento e dedicação ao trabalho (B), verificou-se que a grande maioria (75%) sente-se orgulhosa em trabalhar bastante, apresentando comportamento de valorização equilibrada entre o trabalho árduo com atividades de lazer e descanso. Com relação a necessidade de realização pessoal (C), observou-se que 70% dos líderes apresentam perspectivas de crescimento na empresa, enquanto que um pequeno número estabelece para si um grande número de objetivos e realizações, podendo estimular os colegas.

Para a capacidade de atuação como líder (D), poucos líderes (35%) apresentaram baixa autoconfiança, e 65% mostraram ter uma identificação natural como líderes. A grande maioria dos líderes avaliados (80%) desempenham bem o controle sobre os liderados (E). Quanto ao processo decisório (F), 65% dos líderes afirmaram que são ágeis no processo decisório, não apresentando dificuldades em decidir e nem tomando decisões precipitadas. Para a capacidade e preocupação com os cumprimentos de prazos (G) verificou-se que 50%



Congrega

Urcamp 2016

dos líderes não se preocupam com os prazos, enquanto 45% cumprem os prazos estabelecidos, e apenas 5% termina suas tarefas antes do período estabelecido.

Na capacidade de mobilidade física (H) percebeu-se pouca ou nenhuma disposição de movimentação para 50% dos líderes, indicando que os mesmos preferem atividades sedentárias, e 50% apresentam grau de mobilidade de moderada para alta e tanto podem manter atividades sedentárias quanto movimentadas. Para a necessidade de ser notado/percebido pelos colegas (I), 65% dos líderes foram identificados como pessoas muito reservadas e cuja contribuição é pequena ou nula quando envolvida em atividades grupais, e 35% como pessoas que apresentam necessidade moderada de serem percebidos. Com relação à capacidade de comunicação interpessoal (J) observou-se que 80% dos entrevistados apresentam facilidade de comunicação e relacionamento com os colegas. A maioria dos líderes (85%) apresentou ponto de vista próprio e flexível (K), não sendo fortemente influenciado pelos colegas e também não tendo opinião insensível às necessidades do grupo. A necessidade de afetividade na empresa (L) demonstrou que 85% dos entrevistados tem necessidade moderada a baixa de afeto e carinho, fazendo com que atitudes de pessoas tendam mais para o racional do que para o emocional, tornando-os mais objetivos.

Com relação à característica acadêmica e praticidade no trabalho (M) observou-se que os 85% dos líderes planejam as suas atividades antes de colocá-las em prática. A necessidade de desenvolvimento com detalhes (N) demonstrou que 85% dos líderes apresentam tendência crescente de trabalhar pessoalmente com detalhes, tendo alguma dificuldade em separar os importantes dos não significativos. A maioria dos entrevistados (85%) apresentaram capacidade de organização, ordem e planejamento (O) moderada, ou seja, conseguem perceber a relação custo e benefício do tempo despendido em organização, ordem e planejamento com a execução das ações.

A capacidade em ser criativo e inovador (P) foi moderada em 60% dos líderes, ou seja, aceitam a mudança como um fato natural, comportando-se de maneira cooperativa, e 25% apresentaram perfil inovador e criativo, sempre pronto a encarar novas ideias e situações. Quanto a transparência de emoções (Q), 85% dos líderes entrevistados foram caracterizados como indivíduos controlados emocionalmente. Com relação ao espaço profissional (R), verificou-se que 95% dos líderes têm tendência de evitar conflitos. Para a



Congrega

Urcamp 2016

necessidade em valorizar a autoridade formal e a hierarquia (S) foi observado que 70% dos entrevistados caracterizam-se como indivíduos que não tem tendência de enfrentar e questionar qualquer superior hierárquico, independentemente do nível, porém não supervalorizam a hierarquia e a autoridade formal, podendo chegar a extremos. Com relação à importância às normas e regulamentos (T) observou-se que 90% dos indivíduos são autônomos, com pouca dependência.

Pela análise de componentes principais observou-se que cinco líderes (9, 11, 12, 13 e 20) apresentaram características semelhantes nos quesitos preocupação com prazos (G), importância atribuída à hierarquia (S), mobilidade física (H), necessidade de afetividade na empresa (L), necessidade de pertencer a grupos (K), e agilidade na tomada de decisões (F), isso possibilitou que eles formassem esse agrupamento, separando-se dos demais quanto a esses quesitos avaliados (Figura 1), com correlação positiva entre H e L ($\rho = 0,68$; $p = 0,0009$).

O líder 1 se destacou dos demais em função de maiores valores nas repostas para criatividade e inovação (P), capacidade de liderança (D), e necessidade de controlar as pessoas (E). Com correlações positivas entre P e D ($\rho = 0,61$; $p = 0,004$); demonstrando que para esse líder o aumento de criatividade e inovação está ligado ao acréscimo na capacidade de liderança. Também, foi observada correlação positiva entre P e E ($\rho = 0,47$; $p = 0,03$), da mesma forma, o aumento da criatividade e inovação está ligada ao aumento da necessidade de controlar as pessoas.

Outro ponto que merece destaque é o líder 3, que teve maiores valores para dedicação ao trabalho (B) e organização, ordem e planejamento (O), que o deferiu dos demais em relação a essas características, mas com correlação positiva entre dedicação à conclusão das tarefas (A) e envolvimento com detalhes (N) ($\rho = 0,50$; $p = 0,02$), o que comprova que para ele quanto maior a dedicação à conclusão das tarefas maior será o envolvimento com detalhes.

O sucesso da maioria das organizações depende do fator humano, do desenvolvimento de habilidades e no relacionamento interpessoal (ABBADÉ e BRENNER, 2009). O trabalho de tratar os outros com bondade, de ouvir ativamente, de ter e expressar consideração, de elogiar, de reconhecer, de estabelecer o padrão, de deixar claras as



Congrega

Urcamp 2016

expectativas, de dar às pessoas condições para manterem o padrão estabelecido, é a missão diária de um líder.

Diante de todos os pontos abordados nesse estudo, observou-se que para o bom funcionamento da empresa é necessário uma equipe preparada, altamente qualificada e essencialmente gerenciada por um líder, o qual deve ter como princípio básico um forte poder de decisão e persuasão, de forma a liderar com pulso firme, mas, mostrando-se sempre preocupado com o bem estar de seus colaboradores e da empresa. Nesse campo, a motivação é um dos pontos principais exigidos pela própria estrutura empresarial, visando o sucesso da empresa.

De acordo com os resultados obtidos nesse estudo foi possível verificar que alguns líderes apresentam limitações na maioria dos indicadores avaliados, ou seja, não apresentam o perfil de liderança requisitado pela empresa. Nesse sentido, diante dessas dificuldades, propõe-se uma alternativa que tem se mostrado eficaz para as organizações, que é o investimento em desenvolvimento de líderes, um programa que visa desenvolver as competências incluídas nos quesitos considerados de valor médio inferior ao desejado.

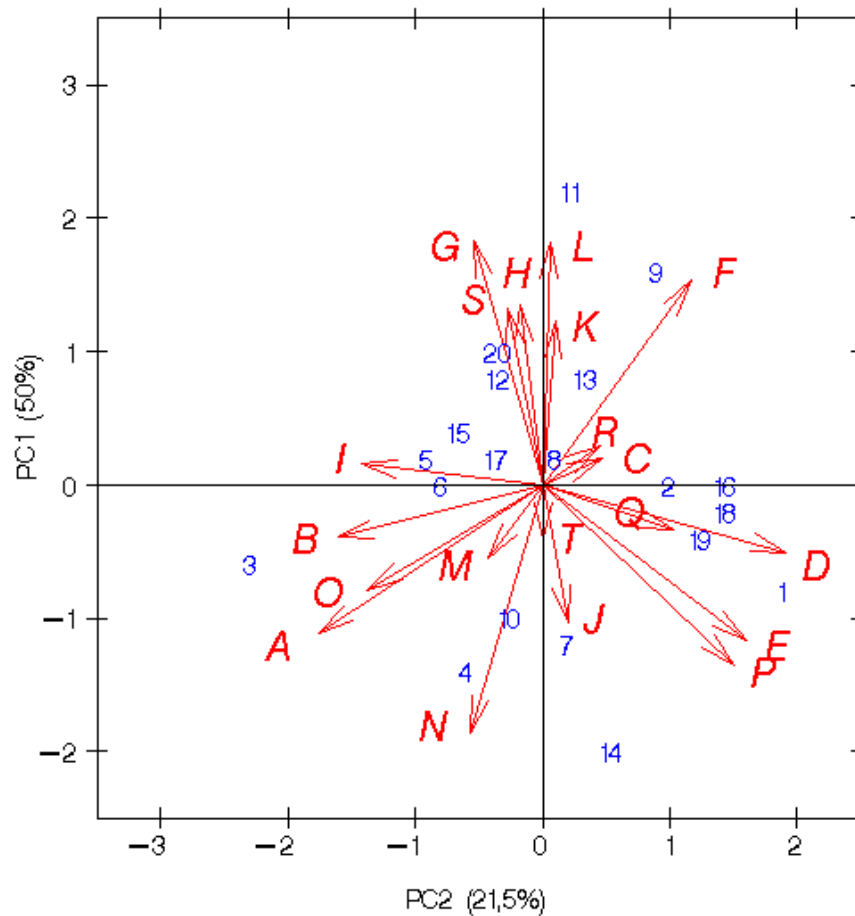


Figura 1 - Plotagem de escores e cargas dos componentes principais 1 (PC1) e 2 (PC2) referente aos indicadores avaliados. Veranópolis/RS, 2011. (Grupo dos Fatores Emocionais - A: Dedicção à Conclusão das Tarefas; B: Dedicção ao Trabalho; C: Necessidade de Realização Pessoal; I: Necessidade de Destaque; K: Necessidade de Pertencer a Grupos; L: Necessidade de Afetividade na Empresa; P: Criatividade e Inovação; Q: Transparência das Emoções; R: Preocupação com o Espaço Profissional; S: Importância Atribuída à Hierarquia. Grupo dos Fatores Intelectuais: D: Capacidade de Liderança; E: Necessidade de Controlar as Pessoas; F: Agilidade na Tomada de Decisões; G: Preocupação com Prazos; H: Mobilidade Física; J: Comunicação Interpessoal; M: Academicismo; N: Envolvimento com Detalhes; O: Organização, Ordem e Planejamento; T: Importância às Normas e Regulamentos). Os números indicam os líderes envolvidas na pesquisa.

CONCLUSÃO

Quanto à diferença entre os perfis de liderança, conclui-se que os líderes avaliados apresentam limitações, sendo necessária a implantação de novas concepções que permita lidar com a complexidade inerente ao campo da liderança, visando à capacitação dos mesmos. O aprimoramento dos líderes resultará no desenvolvimento de gestores eficientes



Congrega
Urcamp 2016

e eficazes, capazes de gerir pessoas de acordo com as competências requisitadas e desenvolvidas pela empresa, de modo que a mesma seja mantida no mercado.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; BRENNER, F. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração Faces**, v. 8, n. 1, p. 107-127, 2009.

AMORIN, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 221-243, 2010.

BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 50, p. 81-91, 1999.

BORGES, V. E. A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: Um enfoque Histórico. **Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica**. 2009.

GOFFEE, E.; JONES, G. Why should anyone be led by you? **Harvard Business Review**, v. 78, p. 62-70. 2000.

JUNIOR, A. S.; VASCONCELOS, K. C. A.; SILVA, P. O. M. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e cellulose. **Revista de Administração Faces**, v. 9, n. 2, p. 15-31, 2010.

LOURENÇO, M. R.; TREVISAN, M. A. Líderes da enfermagem brasileira – sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança e enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 9, p. 14-19, 2001.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva. 2003. 525p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil. 2002.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Tradução Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: FGV. 1971.

SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership. **Journal of Organizational Change Management**. v. 3, p.29-45, 1990.



Congrega

Urcamp 2016

SOUZA, C. M. D. C. **O líder e sua influência na motivação da equipe.** Monografia apresentada a Universidade Católica de Pernambuco. 2006.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TZU, S. A. **Arte da Guerra.** Rio de Janeiro: Record. 2003.

WEBBER, A. C. M. **Afinal, onde estão os líderes?** 2010. 272p.

WELCH, J. **Paixão por Vencer - A Bíblia do Sucesso.** 2005. 346p.