

COMO DIFERENCIAR UM LÍDER DE UM CHEFE.

Souza, Diana Jakson G.

Faculdade de Tecnologia de Assis

jeslen.diana@gmail.com

Pepece, Antonio Rafael

Faculdade de Tecnologia de Assis

antonio.pepece@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Se antes os líderes atuavam como comandante dominador, hoje se adota o papel de educador, sua arma não é mais o controle, o poder da hierarquia, mas o encorajamento, o desenvolvimento e a motivação da equipe. Será realizada uma pesquisa de campo, que possibilita a identificação do perfil de um líder e de um chefe, para que no futuro possamos diferenciar os dois tipos de perfis e como atuam nas questões de liderar a sua equipe. Para isso realizou-se pesquisas bibliográficas em livros e sites, a fim de pontuar quais são suas características, diferenças entre líder e chefe e também os tipos de lideranças, e conjuntamente por meio da pesquisa de campo tentaremos identificar se as pessoas conseguem diferenciar ou mesmo entender qual é o tipo de liderança que são submetidos diariamente em seu local de trabalho.

Palavras-chave: Chefes, Líderes, Tipos de Liderança

ABSTRACT

If leaders used to act as a dominant commander, today the role of educator is adopted, their weapon is no longer control, the power of the hierarchy, but the encouragement, development and motivation of the team. A field research will be carried out, which makes it possible to identify the profile of a leader and a boss, so that in the future we can differentiate between the two types of profiles and how they act in matters of leading their team. For that, bibliographic searches were carried out in books and websites, in order to point out what are their characteristics, differences between leader and boss and also the types of leaders, and jointly through the field research we will try to identify whether people can differentiate or even understand what type of leadership you are subjected to daily in your workplace

Keywords: Bosses, Leaders, Types of Leadership.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a sociedade tem vivenciado inúmeras transformações de ordem econômica, social e tecnológica em busca por padrões de excelência e conjuntamente a qualidade, a redução de custos e a alta competitividade exigem cada vez mais dos profissionais que ocupam cargo de liderança, pois estes exercem forte influência nos resultados do negócio.

Quando a questão era sobre liderança, temos em mente um padrão autoritário, que instituía regras e ações, anteriormente como chefe autoritário, hoje adota-se um papel de um educador, sua arma não é mais o poder da hierarquia e controle, mas sim a motivação da equipe, o encorajamento, e o desenvolvimento da mesma. (MARINI, 2016)

Atualmente as empresas estão se preocupando mais com o nível de motivação e satisfação de seus empregados, não somente pelo seu bem estar, mas pelo que isto pode trazer em termos de resultados benéficos e positivos para a empresa.

Liderar é mais do que deter autoridade, é influenciar a atitude do outro para atingir objetivos comuns, é levar os outros a segui-lo porque representa um referencial, ou seja, porque gostam dele, o admiram e o respeitam, porque acreditam que este líder possui conhecimento e competência, capaz de ajudá-lo em seu desempenho.

A falta de líderes nas organizações não se deve pela falta de profissionais, incompetência ou medo, mas sim pelas ideias ultrapassadas sobre a liderança.

Por isso deste trabalho pretende demonstrar qual o perfil de um líder e de um chefe, para que no futuro possamos diferenciar os dois tipos de perfis e como eles são diferentes em questões de liderar a sua equipe.

O objetivo deste trabalho é esclarecer dúvidas pontuais entre a diferença de líder e chefe, apresentar os tipos de lideranças de modo que seja possível definir qual o perfil de um e de outro e como os colaboradores visualizam os seus superiores.

Este trabalho se justifica para diferenciar chefe e líder, e conjuntamente pontuar as suas características, pois geram muitas dúvidas ao identificar estes perfis, e em grandes partes das organizações os gestores vão subindo de cargo porque possuem anos de empresa, sem nenhum preparo ou formação acadêmica, apenas com experiências vivenciadas em organizações nas quais já trabalharam ou até mesmo na atual, o que pode ocasionar uma desmotivação em seus liderados, e até mesmo prejudicar a empresa com sua má gestão.

Um gestor que não consegue se comunicar não alcança os objetivos que busca, pois, não estimulam seus liderados e nem conseguem passar as informações de maneira clara e objetiva, de modo que todos entendam e vistam a camisa da empresa, isso porque não possuem as técnicas e as competências necessárias e adequadas, capazes de trazer um retorno positivo a todos os envolvidos.

2 CHEFIA

De acordo com Faria (1982), chefe é a pessoa que utiliza de autoridade formal por meio de seu cargo, que decide e ordena dentro das limitações de sua função. Na realidade é quem manda, tendo alguma forma e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão.

Já para Nez (2008), chefe é aquele que impõe suas ideias movidas pela autoridade, que seu cargo lhe confere, executando um papel de mandante e não de comandante. Chefiar é, exclusivamente, fazer que uma equipe trabalhe para que os objetivos sejam alcançados.

Segundo Krause (2010) chefe é representada de certa forma como um modelo obsoleto, pois procura no seu dia-a-dia os erros da sua equipe para poder humilhá-los e puni-los, assim, destruindo o desempenho da organização, Krause (2010), diz ainda que “o chefe busca quase o tempo todo surpreender o funcionário fazendo alguma coisa errada”.

2.1 Características do Chefe

Segundo a revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2014) quando o chefe não têm conhecimentos básicos para gerenciar uma equipe pode prejudicar o desempenho de uma empresa, seja ela grande ou pequena. E com isso o chefe tem algumas características que podem vir a atrapalhar o seu poder de liderança.

- Indeciso, um bom líder precisa ser capaz de tomar decisões rapidamente;
- Teimosia, não ouvir o que os funcionários têm a dizer a respeito de determinado e normalmente acreditam estar sempre com a razão;
- Arrogante, é um dos piores traços encontrados nos líderes;
- Antipático, trata todos com causando uma grande falha na comunicação;
- Achar culpados, o chefe tende a achar culpados para tudo que causa um efeito negativo na organização;
- Desrespeito, trata os liderados de forma mal-educada;
- Cobrança fica cobrando o colaborador a todo o tempo por desconfiar das suas capacidades;
- Trata com favoritismo alguns colaboradores mostrar a toda equipe que existe um favoritismo.
- Manter sempre os olhos fechados para algo novo não tem uma visão clara sobre todos os assuntos e pensam em longo prazo. (PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS, 2014)

Já Segundo Marques (2012) complementa, as características de um chefe são: “Dá ordens e é durão; Centraliza o poder; Leva sozinho o crédito pelos resultados; Desmotiva a equipe; Lidera pela autoridade; Adjetivos: ele é temido, desmotivador e inseguro”.

3 LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2000, p.107) afirma que a "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo."

Ainda conforme Chiavenato (2000, p.89) "liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação".

Já para o autor do livro O Monge e o Executivo, James Hunter (2004, p. 25) completa que liderança é "a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum."

Charan (2008, p.9) explica que:

A liderança é um fator importante que gera e aplica a energia das pessoas, lhes proporciona uma direção e sincroniza seus esforços. Com efeito, representa indicador fundamental do potencial de uma empresa, diferentemente dos resultados financeiros, que apenas indicam onde a empresa já esteve. Uma forte liderança faz com que uma boa empresa seja ainda melhor da mesma forma que, com certeza, uma fraca liderança reduz o seu potencial e, com o tempo, o destrói.

Desta forma pode apresentar alguns traços, ou características comportamentais de tipos de líderes, os quais seguem abaixo.

3.1 Características do Líder

De acordo com Nascimento (2008) as principais características que o líder deve conter são:

- despertar empatia um bom líder sempre se ponha no lugar de seus liderados;
- ouvir atentamente ele está constantemente disposto a escutar sua equipe;
- reconhece dúvidas e vulnerabilidades pessoais, admite suas dificuldades e não tem medo de tiraras;
- ser enérgico em alto nível não deixar a sua energia e de seus liderados caírem;
- desenvolver atitudes positivas e otimistas, para que todos da equipe possam estar motivados;
- ser sensível às necessidades, valores e ao potencial de outros, saber que cada um tem necessidades, habilidades e crenças diferentes.

Ainda segundo Nascimento (2008, p. 204), "acentuar a liderança é um processo contínuo e interminável. Mesmo assim, nenhum líder jamais chegará ao ponto da perfeição no que diz respeito à perspicácia e à eficácia na liderança". Com isso, percebe-se que o líder não nasce preparado para liderar, pois a liderança pode ser aprendida e adquirida por qualquer pessoa, e às vezes por falta de conhecimento pode confundir uma atitude de liderança com uma ordem de chefia. (NASCIMENTO, 2008)

4 TIPOS DE LIDERANÇAS:

4.1 Liderança Autocrática

De acordo com Bonome (2008, p.60) conceitua liderança autocrática como:

Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos. Os indivíduos mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos.

Já Maximiano (2000, p. 344) diz que no comportamento autocrático:

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

O que significa que este tipo de líder dita às regras, a opinião dele é a que prevalece, e não aceita a opinião dos seus liderados e causa medo nos mesmos, em sofrer represarias perseguição ou até mesmo perder o seu emprego.

As vantagens do líder autocrático são: a direção é objetiva, clara, livre de dúvidas, colaboradores não têm dúvidas sobre o seu papel dentro da empresa e rapidez nas decisões. As desvantagens são: o espaço para novas ideias é muito limitado, os colaboradores não são incentivados a dar opiniões, o desenvolvimento dos colaboradores não é incentivado, fraco nível de relacionamento entre os líderes e os colaboradores. (RETONDO, 2016)

4.2 Liderança Liberal

Bonome (2008, p.60) comenta que liderança liberal é quando:

O grupo permaneceu à vontade no trabalho. O líder deu completa liberdade, nada fez para interferir no trabalho do grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita atividade. Embora não tivesse ocorrido interferência do líder, o respeito deu lugar a atitudes agressivas.

Para Maximiano (2000, p.344) o conceito sobre comportamento líder liberal é quando “o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo lhes o poder de tomar decisões”. Diz ainda, que “quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento”.

Este perfil de líder deixa seus liderados muito à vontade, pois eles não possuem uma supervisão adequada e limitada de acordo com suas atividades, os liderados muitas vezes fazem de qualquer maneira de modo relaxado, e se sentem perdidos pela ausência de gestão, o que pode causar muitos danos as empresas que adotam este perfil de liderança.

As vantagens do líder liberal são: cria um senso de autonomia e responsabilidade, estimula o trabalho em equipe, a criatividade é estimulada, alto nível de motivação entre os colaboradores, canais de comunicação claros e abertos. As desvantagens são: maior probabilidade de geração de conflitos entre os colaboradores, má alocação de recursos tende a crescer, gestão completamente

descentralizada correndo o risco de ficar fora de controle e os objetivos gerais podem se perder. (RETONDO, 2016)

4.3 Liderança Democrática

Bonome (2008, p.60) diz que a liderança democrática é:

O líder portou-se de modo impessoal – orientação e decisão em grupo, tarefas previamente decididas e bem comunicadas em que o grupo escolhia e dividia o trabalho por si mesmo. O líder elogiava o grupo e não o indivíduo. Facilidade de comunicação, franqueza, amizade e responsabilidade predominavam.

Segundo Maximiano (2000, p.344) diz que o comportamento líder democrático é:

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

O que significa que o líder compartilha as ideias, e permite que as pessoas expressem suas opiniões, e cabe a ele definir de acordo com suas conclusões qual a melhor alternativa para toda a equipe.

As vantagens do líder democrático são: aumento da satisfação, comprometimento e confiança dos liderados, decisões mais assertivas e robustas, visão de futuro em comum, aumento da inovação e conhecimento compartilhado pela equipe. As desvantagens são: desconforto em parte dos subordinados, perda na velocidade das decisões, nem sempre a melhor ideia vence e decisões com pouco embasamento. (RETONDO, 2016)

4.4 Liderança Ideal

Segundo o site SEBRAE descobrir qual o melhor perfil do líder, e que permitam deixar colaboradores satisfeitos, é o desejo de todos os líderes, a verdade é que não existe uma fórmula para isso, como uma receita de bolo, pois os tipos de liderança possuem benefícios e problemas que precisam ser ajustados de acordo com os envolvidos, demandas e segmento de cada empresa.

Obviamente, é necessário um comando forte e muita responsabilidade, compreender como um todo as sistemáticas da empresa, suas particularidades e segmentos priorizando a inovação e criatividade de todos os envolvidos, visando as necessidades dos seus colaboradores. (SEBRAE, 2020)

Não é preciso assumir apenas um perfil o tempo todo, e sim definir as características de cada uma delas, de acordo com benefícios a qual se deseja alcançar, sem perder a sensibilidade e autenticidade. (SEBRAE, 2020)

5 A DIFERENÇA ENTRE LÍDER E CHEFE

De acordo com Sérgio Azevedo (2002) muitas pessoas em cargo de chefia não estão preparadas para dirigir uma equipe elas pensam que ser líder e ser chefe são as mesmas coisas, porém, chefiar e liderar não são a mesma coisa. Segundo Sobrinho e Almeida (2002, p.26), "Chefe exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria

personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros."

Segundo Tourinho (1981, p. 58) "chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros".

As diferenças de chefe e líder para Pedro Paulo Iannini (2000) são:

Quadro 1: Diferenças entre os Termos Chefe e Líder

CHEFE	LÍDER
Ordena Solicita	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto as sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: IANNINI (2000, p. 24)

Portanto, compreende-se que o líder é uma pessoa que direciona sua equipe com o auxílio dos seus liderados, sendo que todos estão voltados para um objetivo em comum.

De acordo com Sobrinho e Almeida (2002, p.27),

A palavra é usada não só para designar quem comanda (chefe) como para quem guia (líder). Na prática há enormes diferenças nos tipos de liderança. Às vezes o chefe não lidera e sim tem um poder autoritário sobre os liderados. Já o líder é a pessoa que tem maior domínio sobre os membros do grupo ou equipe.

Para Sobrinho e Almeida (2002), não tem como ensinar uma pessoa a ser um líder, pois a liderança é adquirida com habilidades vivenciadas diariamente, com os enfrentamentos de problemas e as oportunidades que vão surgindo com o passar do tempo. Quanto mais o líder se comprometer, maior será sua responsabilidade. Logo, quando se trata de liderança e autoridade, os líderes conquistam pessoas que compartilham das mesmas ideias e propósitos visando os melhores resultados.

Deste modo, compreende-se que os líderes são responsáveis pelo fracasso ou sucesso da instituição, já que liderar exige paciência, humildade, disciplina, compromisso e respeito, por isso, não é uma tarefa fácil. (SOBRINHO e ALMEIDA, 2002)

6 METODOLOGIAS

Este trabalho é desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas por intermédio de livros e de artigos científicos da internet e quantitativa por meio de uma pesquisa de campo que se realizou na cidade de Assis - SP para saber se as pessoas sabem identificar um líder de um chefe.

Segundo Gil (2002, p.22)

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, os livros de referência, também denominados livros de consulta, são aqueles que têm por objetivo possibilitar a rápida obtenção das informações requeridas, ou, então, a localização das obras que as contêm.

Para Minayo (1995, p.21-22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Já para Adelar Heinsfeld (2013, p.198)

A pesquisa qualitativa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos. A abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna.

A fim de esclarecer os perfis de cada um dos líderes pesquisados para demonstrar que independente de qual área atua, todos tinham em seu caráter o espírito de liderança, tanto para o positivo quanto para o negativo, pela perspectiva do ponto de vista de cada um deles. Também é abordado a diferença entre chefe e líder e quais as suas características, os principais tipos de lideranças que existem e qual é o melhor tipo de liderança.

7 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa foi aplicada em uma parcela de 100 habitantes da cidade de Assis – SP para saber se a população assisense sabe a diferença de um líder e um chefe, com quem eles gostariam de trabalhar e se tem mais líderes ou chefes na cidade.

Com dados da pesquisa aplicada evidenciou-se que 96,1% das pessoas pesquisadas sabem diferenciar chefe de líder, dentre elas 84,3% relatam que existem mais chefes que líderes no mercado de trabalho, com esta questão a ideia era saber quanto da população sabe que líder e chefe são conceitos de gerenciamentos diferentes.

Entretanto as características mais escolhidas foram as de um líder, tais como saber ouvir os funcionários que correspondem a 90,2% e saber motivar a equipe com 84,3 %.

E as características com nenhuma aceitação foram, tratar com favorecimento alguns e não saber ouvir os funcionários, ambas com 0%.

Com isso a pesquisa demonstra que as pessoas preferem um encarregado que saiba ouvir, que trate todos os liderados da mesma forma, com o devido respeito.

A pesquisa aponta que 51% dos encarregados não estão preparados para o cargo que ocupam, o que demonstra uma falta de treinamento para os funcionários, denota que 49% dos encarregados exercem o cargo por merecimento, 31,4% exerce por indicação e 19,6% por tempo de serviço.

8 CONSIDERAÇÕES

Não há um estilo de liderança ideal, portanto, é preciso adotar o estilo que se adequa a situação e que tragam o melhor resultado possível para todos os envolvidos. Para ter uma boa liderança é essencial obter algumas características como: iniciativa, boa vontade, responsabilidade, persistência e conhecimento, no entanto a principal valor de uma liderança é o seu bom relacionamento com sua equipe, pois isso ajuda os resultados esperados com as atitudes tomadas da liderança.

Um líder despreparado, que persegue e desrespeita seus liderados, cria divergências e não consegue chegar aos seus objetivos, pois numa organização são os colaboradores que trazem o bom resultado para a instituição, e na sociedade é o povo quem decide no final o que é o melhor, sendo logicamente liderado por um líder correto, justo e ético.

Deve-se lembrar de que liderados também influenciam líderes e que somente com respeito e cooperação entre todos os membros de uma organização ou sociedade é que se consegue o sucesso em qualquer ocasião.

9 REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Sérgio. **Guia Valor Econômico de Marketing para Pequenas e Medias Empresas**. 1. ed. São Paulo: Editora Globo, 2002.

BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Recursos Humanos. Ed. Compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FARIA, Albino Nogueira, de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, 1982.

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

HEINSFELD, Adelar. **Sob A Inspiração De Clio: uma introdução ao estudo da historia**. 2. ed. rev. Passo Fundo: DPP Editora, 2013.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

KRAUSE, D. G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books, 2010.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008.

MARINI, Tainá Ferreira. **Os Impactos Gerados Pelos Líderes em uma Equipe Corporativa**. Universidade Candido Mendes, 2016. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/52900.pdf>. Acessado em: 28 mai. 2020

MARQUES, José Roberto. **As diferenças entre um chefe e um líder**. IBC Instituto Brasileiro de Coaching, 2012. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/blog/desenvolvimento-de-lideranca/as-diferencasentre-um-chefe-e-um-lider/>>. Acessado em: 29 mai. 2020

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C. **Líder 360°:** como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa; [tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes]. - Rio de Janeiro : Thomas Nelson Brasil, 2007.

MINAYO, M. C. S. (organizadora). **Pesquisa Social:** Teoria, Método e Criatividade - Petrópolis: Vozes, 1995.

RETONDO, Renato. **O GUIA DEFINITIVO DA LIDERANÇA.** 1. ed. Consultoria Coach, 2016. Disponível em: <https://materiais.consultoriacoach.com.br/guia-lideranca>. Acesso em: 12 mai. 2020.

SEBRAE. **Estilos de liderança:** saiba como escolher o melhor. Sebrae, 2016. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 mai. 2020

SOBRINHO, A. C; ALMEIDA, K. S. A. de. **A influência da liderança na eficácia da equipe em empresa familiar.** Belém, 2002.

TOURINHO, N. **Chefia, liderança e relações humanas.** Belém: Fiepa, 1981.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. **10 CARACTERÍSTICAS DE UM CHEFE RUIM.** 10 jul. 2014. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/07/10-attitudes-que-te-tornam-um-chefe-ruim.html>. Acesso em: 27 maio 2020.