

A PERCEÇÃO DA LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA: UM ESTUDO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS FRENTE A UM NOVO CENÁRIO

Nivia Diogo Gomes¹
Marinalva da Silva Talpo Boldrin²

1 INTRODUÇÃO

Os efeitos do mercado econômico vinculado a uma competitividade cada vez mais acirrada, vem provocando significativas alterações nas estruturas organizacionais exigindo uma nova concepção de liderança. Diante disso, o líder torna-se peça fundamental para engajar e conduzir sua equipe na causa organizacional, haja vista que, o direcionamento deste ao lidar com tais indivíduos - dotados de uma diversidade de comportamentos e motivações -, é chave de sucesso ou fracasso de uma organização.

Vários aspectos são tratados ao falar-se em liderança. Sobretudo, a imagem de líder que transparece às pessoas a sua volta, devendo gerar novas inspirações e segurança, construindo não funcionários, mas seguidores, convictos dos objetivos e estratégias da empresa e seguros de que no trajeto a percorrer até alcançá-los, haverá uma liderança assertiva os acompanhando e encorajando a caminharem juntos.

Assim, diante do cenário econômico atual, muitas empresas buscam alternativas e soluções para enfrentar o período de recesso, como racionalização e tentativas inovadoras de mercado. A administradora Moraes (2016), no entanto, relata que é essencial manter a equipe focada, permitindo-lhes acompanhar os passos que a empresa tem dado em busca de superar o quadro econômico brasileiro. Neste palco, o direcionamento e participação de uma liderança assertiva são cruciais.

“Ainda que a organização não esteja ameaçada por uma recessão econômica, a falta de liderança para definir metas e objetivos, motivar e incentivar as pessoas, orientar e conduzir e gerenciar as ações ocasiona esforços que não geram resultados, pois não estão alinhados às estratégias e objetivos organizacionais e a realidade de mercado. A liderança contribui para preservar

1 Faculdade de Tecnologia de Jales. E-mail: nivia.gomes@fatec.sp.gov.br

2 Faculdade de Tecnologia de Jales. E-mail: marinalva.boldrin@fatec.sp.gov.br

o espírito proativo, mantendo a equipe coesa, determinada e colaborativa, disposta a unir esforços e eliminar aquilo que possa ocasionar o insucesso organizacional.” (MORAIS, 2016)

Certamente, as pessoas conseguem apontar um líder seja no trabalho ou contexto familiar e social, reconhecendo o quanto as suas ideias, valores e atitudes conseguem influenciar o comportamento dos seus seguidores. Além de inspirar, o líder deve refletir a nobreza da humildade, reconhecendo o quão necessário se faz o apoio da sua equipe para alcançar os objetivos da empresa, integrando-os na execução dos seus trabalhos contribuindo ainda para uma aprendizagem mais consistente e expressiva. Tal atitude motiva pessoas ao seu redor e coloca o objetivo organizacional como uma causa particular; para tanto, é imprescindível que a liderança tenha atitudes coerentes aos seus discursos, tornando válidas suas palavras e afirmando o seu caráter cumpridor, para que assim alcance confiança e credibilidade de quem o assiste constantemente.

“O poder não é garantia de ser um bom líder. A liderança caminha entrelaçada com o carisma, com a capacidade de envolver pessoas e transformar interesses particulares em objetivos mútuos, onde todos os inseridos no processo busquem desenvolver suas atividades em prol do grupo. A liderança consiste na sedução, na capacidade de convencer, guiar e apontar caminhos a fim de se chegar a um bem comum para todos os membros da equipe”. (SILVA; MARTINEZ; BAGRICHEVSKY, 2015).

Diante do exposto, este artigo busca identificar algumas características dos líderes de uma empresa do comércio varejista e a percepção dos liderados com relação ao estilo de liderança aplicado frente a esse novo cenário.

2 METODOLOGIA

Inicialmente, fez-se um levantamento de referenciais teóricos acerca do assunto pesquisado, para que se tornasse possível o respaldo de ideias de outras fontes além da pesquisa de campo, objetivando alicerçar os dados coletados.

A pesquisa caracterizou-se de cunho descritivo, uma vez que “a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem a interferência do pesquisador” (ANDRADE, 2002).

No intuito de levantar informações por meio de coleta de dados, juntamente aos líderes da empresa, utilizou-se como instrumento a entrevista, elaborada em forma de questões e direcionada. Entretanto, para coleta de dados dos liderados optou-se pelo questionário, que foram aplicados em total discrição e confidencialidade.

Para Lakatos e Marconi (2002) a entrevista consiste em “um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”, sendo, desenvolvida

de forma precisa, focalizada, e válida de certo ato social como a conversação. Afirmando ainda que, “quando realizada por um investigador experiente, é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados”.

Não obstante, Gil (1991) define um questionário como “uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamentos”. Assim, entende-se este como um meio de grande valia e eficácia para mensuração de um ambiente, permitindo observação direta, maior precisão na coleta e obtenção dos dados, a julgar que, por serem de caráter confidencial e pessoal, espera-se deste transparência e liberdade ao respondê-lo.

Após o término da captação dos dados, seguiu-se com a tabulação e distribuição em gráficos dos resultados obtidos através da pesquisa de campo, possibilitando uma melhor apreciação e então explanação da situação que se encontra o ambiente empresarial, correlacionando a liderança aos diversos aspectos detectados.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Definições de Liderança

Conforme Kouses e Posner (1997, p.33) “liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Assim, unidade seria a palavra de ordem, onde todos têm uma mesma visão e seguem em uma mesma direção. Um quadro completo da liderança somente pode ser desenvolvido se questionar seguidores no que eles buscam ou admiram em um líder; obtendo como retorno o almejo por líderes que tenham credibilidade e um claro senso de direção. Podendo assim ocorrer que, pela constante observação da figura do líder, formar-se-á, a partir daí, novos seguidores inspirados e moldados naqueles que conseguiram desenvolver essa arte.

Para Chiavenato (2008), “ser líder é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização”.

Dessa forma, faz-se necessário o conhecimento e aptidão, por parte do líder, para atuar em diferentes situações, sabendo que o ser humano é dotado de motivações divergentes e necessidades ilimitadas, conseguindo direcionar diferentes pessoas a um único objetivo.

Paralelamente, Maximiano (2002, p. 277) ainda amplia esta linha de raciocínio, ao defender que:

“Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente”.

Vale ressaltar também que, dadas às definições, ainda é comum encontrar assimilação desta à chefia, todavia há total divergência entre ambas no tocante as suas características e finalidades. Oliveira (2016), deixa claro que nas organizações, tanto públicas quanto privadas, é comum o despreparo de chefes que se autointitulam líderes por estarem no cume da pirâmide. Porém, este despreparo é muito mais salientado nas organizações públicas, pois os indivíduos que são colocados em cargos de chefia geralmente são pessoas que dominam um assunto altamente técnico, ou que foram indicadas para aquele posto sem possuir, no entanto, perfil algum de liderança. Pelo exposto, é relevante ressaltar ainda que, há pressupostos defensores de que existem líderes que nascem com capacidades inatas, moldadas pela sua forte personalidade. “A liderança é uma habilidade inata do indivíduo, ou seja, o líder já nasce líder por possuir alguns traços específicos» (CORDEIRO 2009, p. 06).

Por outro lado, existem também aqueles que desenvolvem sua aptidão pela liderança diante da execução de suas tarefas dentro da organização. Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que estas habilidades vão se formando durante o desenvolvimento profissional.

3.2 Estilos de liderança

Chiavenato (2003), caracteriza os estilos de liderança em três grupos, conforme o quadro 01 a seguir:

Quadro 1. Estilos de liderança.

ESTILOS	CARACTERÍSTICAS
Autocrático	O líder é focado apenas nas tarefas, e suas decisões costumam ser tomadas isoladamente, sem a participação dos colaboradores. É também chamada de Liderança Diretiva ou Liderança Autoritária
Democrático	Voltada para a participação das pessoas nos processos decisórios. Existe a participação do líder com a equipe e com os indivíduos, encorajando a participação das pessoas, preocupando-se igualmente com o trabalho e com o grupo. Também chamada de Liderança Participativa ou Liderança Consultiva.
Liberal	Deixa as pessoas à vontade para realizar as tarefas e projetos por acreditar que a equipe já é madura o suficiente e não precisa de supervisão constante. Pode acarretar em uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem perceber e, conseqüentemente, sem corrigi-los.

Fonte: Chiavenato, 2003.

É imperioso ressaltar que, nos dias de hoje, o novo líder deve vir acompanhado das características que remetem, principalmente, ao estilo democrático, seguindo o modelo que o mercado mesmo faz questão de delinear. Podem estes caminhar também pelo liberal, enxergando a necessidade de estabelecer certos limites e orientações para adequar este estilo a determinadas situações. Assim, para cada situação, faz-se necessário uma adaptação ao estilo de liderança aplicado. Em alguns momentos, lidando com pessoas de diferentes personalidades, sujeitas a conflitos inter e intrapessoais, uma postura mais rígida deverá ser tomada para que não transpassem seus limites; contudo, não funcionaria neste caso, uma postura liberal, deixando por eles mesmos resolver-se entre si, sabendo que agentes externos, são fortes interruptores de serviços, desviando por completo sua atenção.

Fazendo analogia a tal situação, é válido ressaltar que, conforme Chiavenato (2003), McGregor compara dois estilos antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista, estática, negativa, de pessoas que evitam responsabilidades e são resistentes a mudanças, encontrando sua zona de conforto em apenas executar tarefas já estabelecidas pelo superior, a que denominou Teoria X, e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano que retrata o homem como ser proativo, interiormente controlado e ambicioso, desejoso de responsabilidade. Enfatiza-se o potencial inerente do homem para crescer e desenvolver-se, denominando Teoria Y.

Na Teoria X, faz-se necessário a posição de um líder autoritário, que dará ordens e estabelecerá metas; já na hipótese de um líder de estilo liberal, não haveria contribuições por parte desses colaboradores já que não possuem capacidade e interesse em inovar e desenvolver suas próprias atividades de modo a agregar à empresa. Diferentemente desses, os pertencentes à teoria Y, caracterizado pela sua ilimitada capacidade de inovação e invenção para solucionar os problemas da empresa, não são dependentes de uma ordem específica para consentirem com as suas responsabilidades, como também buscar por elas, não fluem sob pressão, e sim sob a liberdade de demonstrarem sua contribuição e eficácia para a empresa através das suas atividades.

Apesar de criadas em determinadas épocas, não diz respeito àqueles que nasceram ou estavam presentes especificamente nesse período, mas sim aos que possuem as características que definem esses grupos. Para tanto, é necessário à compreensão do líder de cada uma dessas características, sabendo que nelas, o liderado possui motivações e comportamentos diferentes, aprendendo assim, lidar com cada uma delas suscitando estímulos adequados.

Dado isso, o termo liderança faz-se conhecido desde os primórdios da humanidade, sendo ainda hoje, imprescindível em qualquer meio que haja ajuntamento de pessoas, tais estes denominados grupos. Assim, Santos (2012) evidencia tal afirmação ao declarar:

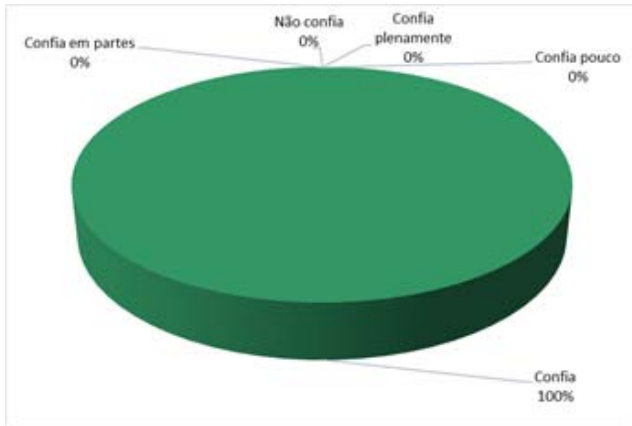
“Observando atentamente a história humana observamos que desde os primórdios dos tempos os seres humanos vêm se preocupando com a organização da sua sociedade. Os gregos – por exemplo – se perguntavam constantemente como poderiam fazer sua sociedade funcionar melhor [...] examinaram a questão da Liderança como ninguém fizera até então [...], e se mostraram ansiosos em discernir como a autoridade e o poder poderiam ser mais bem estruturados para preservar os dois pilares da sua sociedade – a liberdade e o respeito à lei.”

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Caracterizada como uma empresa do comércio varejista, atuando no segmento de relojoaria e joalheria, a empresa em estudo é constituída por dois superiores denominados líderes e oito colaboradores aqui denominados liderados. Os dados coletados por meio dos instrumentos já especificados na metodologia deram origem aos seguintes gráficos apresentados a seguir.

4.1 Resultados obtidos pela entrevista aos líderes

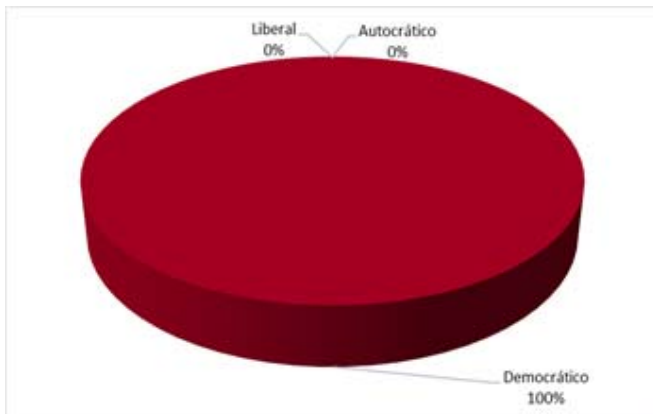
Gráfico 1. Confiança na equipe



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Ao questionar os líderes quanto ao grau de confiança em sua equipe, foi constatado que de maneira uniforme, 100% responderam confiar em seus liderados, comparando-se aos resultados obtidos no gráfico 4, pode-se perceber que existe uma certa recíproca com relação a confiança entre líderes e liderados nesta empresa.

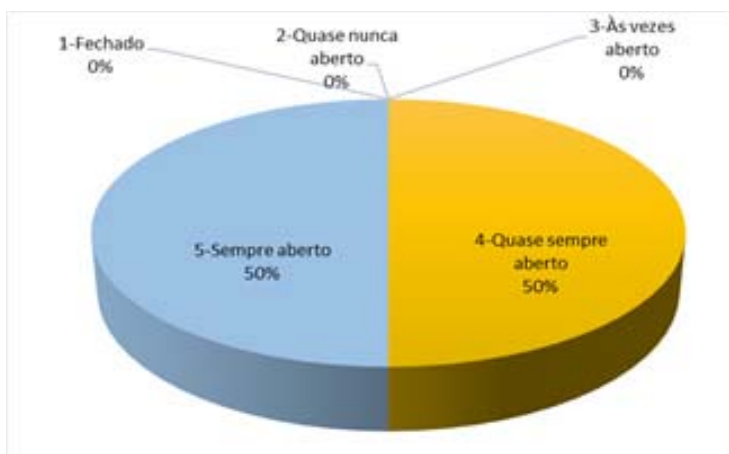
Gráfico 2. Estilo de liderança exercido



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Ao analisar o gráfico 2, observando a avaliação dos líderes com relação ao estilo de liderança aplicado, identifica-se o consenso entre os entrevistados afirmando ser um estilo democrático. Sendo um fator de grande relevância para estimular a participação das pessoas nos processos decisórios, encorajando e preocupando-se igualmente com o trabalho e com o grupo, facilitando a busca pelos mesmos propósitos e direção, não permitindo que ocorra uma divergência de direção e orientação.

Gráfico 3. Abertura para novas ideias e sugestões dos colaboradores

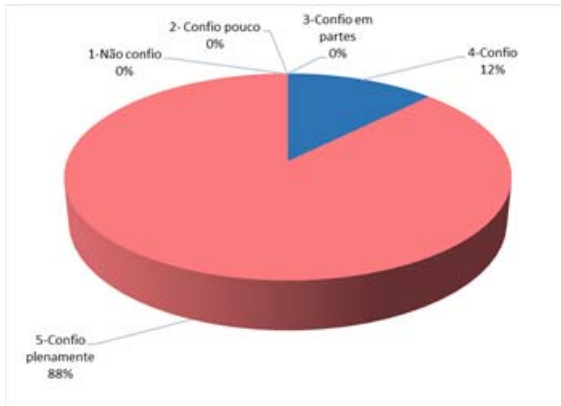


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

No gráfico 3 é possível observar que as opiniões foram divididas: um dos líderes está sempre aberto a receber novas ideias e sugestões, enquanto o outro, respondeu que quase sempre está aberto. Considerando os dois gráficos anteriores, onde afirmam serem líderes democráticos e confiarem em sua equipe o aspecto sugestões e novas ideias deveriam sempre estar abertos, uma vez que, a liderança democrática está voltada para a participação das pessoas nos processos decisórios e está diretamente relacionado à confiança para com sua equipe.

4.2 Resultados obtidos pelos questionários aplicados aos liderados

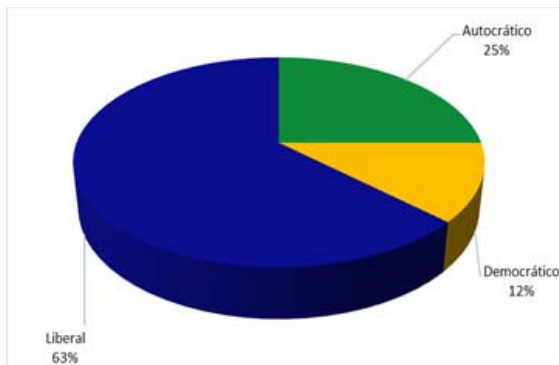
Gráfico 4. Confiança no superior imediato



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O gráfico 4, mostra que 88% dos entrevistados evidencia a confiança plena no seu superior, visto que, 12% apenas confia. Sendo assim, pode-se considerar que, de maneira geral, todos exercem confiança em seus líderes. Considerando que, o aspecto confiança pode auxiliar no bom desempenho do exercício da liderança, visto que a demonstração de interesse e da valorização das habilidades dos seus liderados é fundamental para que acreditem em seus superiores, havendo tal confiança, encontram liberdade e sentem-se seguros em compartilhar visões e projetos sabendo que caminharão na mesma direção.

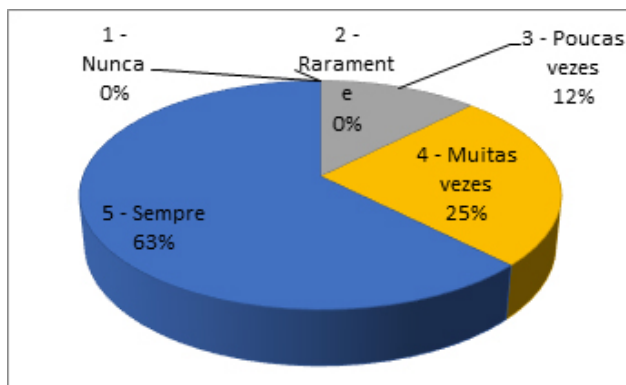
Gráfico 5. Estilo de liderança dos superiores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Pelos resultados obtidos, há prevalência do estilo liberal, todavia, observa-se certa disparidade entre as respostas fornecidas quanto à definição do estilo de liderança, já que 25% considera a liderança como sendo autoritária e 12% democrática. Este resultado pode ser deduzido pela falta de conhecimento teórico com relação às definições específicas de cada um dos estilos de lideranças, considerando que, conforme o gráfico 6, a maioria dos entrevistados afirma que seus líderes sempre estão abertos a sugestões e novas ideias.

Gráfico 6. O líder está aberto a sugestões e novas ideias



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O gráfico 6, mostra que a maioria dos liderados afirmaram que seus líderes são pessoas abertas a novas ideias e sugestões que possam melhorar o ambiente empresarial. No entanto, é imprescindível avaliar os 12% que responderam serem poucas as vezes que os líderes permitem a participação de seus liderados com sugestões e novas ideias. Todavia, este gráfico de certa maneira, acaba confirmando as informações apresentadas no gráfico 3, onde 50% da liderança não se considera totalmente voltada para a participação dos liderados quanto a sugestões e novas ideias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a importância de um líder no processo direcional de pessoas em uma empresa é compreender que se têm entre outras funções, a de transformar interesses peculiares em coletivo.

Para o desenvolvimento do presente estudo é imperioso ressaltar que, ainda que esclarecida sua total confidencialidade e discrição, trata-se de um questionário submetido a seres naturalmente inseguros e receosos, o que, porventura, não apresentem total transparência, estabelecendo limitações para a avaliação da empresa.

Ao se analisar o atributo confiança por parte dos líderes, conforme gráfico 1, observa-se que foi avaliado como aspecto relevante, tendo em vista ser considerada um componente do capital social que chega a ser mais importante que o capital financeiro da empresa, sendo fator decisivo em um mundo globalizado. Quando mensurada pelos colaboradores, também apresentou um elevado grau de satisfação, mostrando que nesta empresa a relação entre líderes e liderados tem como base a confiança. Outrossim, este fator remete segurança e conforto aos seus liderados fortalecendo a integridade e aproximação entre os elos envolvidos, facilitando o desempenho da liderança e proporcionando melhores resultados para a organização.

Ao explorar tal avaliação, pode-se perceber que nem todos os líderes estão sempre abertos a novas ideias e sugestões dos seus liderados, conforme observado no gráfico 3. Assim, se não há essa abertura constante para receber informações dos colaboradores que podem agregar à empresa por meio de experiências vividas, certamente isso passa a ser um limitador de participação nas decisões da empresa.

Corroborando com essa afirmação, Maxwell (2011), diz que um líder eficaz deixa que os outros falem o que ele precisa ouvir, e não apenas o que gostaria de ouvir, abrangendo ainda que, tal ato, gera ideias novas e revolucionárias contribuindo a encontrar novas maneiras para resolver problemas antigos.

Consideração plausível seria afirmar que, se por um lado a desconfiança orienta a ficar nos limites do habitual, a evitar riscos e a se abstrair para os outros, sob outra perspectiva, o mundo de hoje requer acesso para o desconhecido, coragem para arriscar e integração com as pessoas. Enquanto determinada situação para uns é enfrentada como imenso obstáculo, restringindo todo poder de tomada de decisão para si e enxergando-se mais apto e competente a resolvê-la, outros, são convictos de que o seu subordinado foi capacitado para solucioná-la sem que haja sua intervenção.

“Risco e confiança ‘se entrelaçam entre si’, a confiança serve para minimizar os riscos, mas, um risco aceitável é fundamental para que a confiança se mantenha. Assim, a confiança tem um papel extremamente importante nas relações de trabalho, o de ‘fazer com que as atividades fluam melhor, que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo, possibilitando, portanto, uma gestão mais efetiva’ (ANDRADE; FISCHER; STEFANO, 2011).

No atual cenário, a credibilidade dos liderados é fundamental, de maneira que, cresça o nível de responsabilidade e ousadia em desenvolver suas habilidades e criatividade, levando-os a adquirir, cada vez mais, comprometimento com a empresa e enxergando no sucesso dela, também o seu.

Noutro ponto, este indicador vem para confirmar a resposta dos líderes quanto ao seu estilo de liderança expressa no gráfico 2, deixando evidente que, havendo esta confiança ainda que não seja plena, em algum momento há

espaço para que seus colaboradores participem e opinem juntamente à empresa, descartando a possibilidade de uma liderança autocrática, centralizadora de poder, e possivelmente a liberal também, haja visto que esta, requer confiança total para que tomem decisões a todo momento, sem a intervenção de um superior. Diante de tais afirmações, deduz-se que o estilo desenvolvido seja o democrático.

Verificou-se ainda que, o estilo de liderança identificado pela maioria dos liderados foi o liberal, apresentado no gráfico 5. Não é dispensado o julgo de que, porventura, os colaboradores não tenham amplo conhecimento sobre as características de cada estilo, levando-os a contraditar segundo aquilo que deduzem ser. Pressupor que o líder assume um estilo de liderança de acordo com cada situação, também é válido, considerando que cada liderado singularmente, dotado de diferentes características e habilidades, presenciam com mais frequência determinado perfil, fomentando a defini-lo segundo suas experiências mais constantes.

Quanto ao quesito abertura dos líderes para participação e sugestões de seus liderados, a maioria afirmou sempre estar abertos, como mostra o gráfico 6. Detecta-se então, que nesta empresa os colaboradores esperam ser ouvidos e serem participantes ativos quanto a ideias e sugestões. No entanto, é imprescindível que sejam esclarecidos os objetivos e focos da empresa, delineando diante dos colaboradores as características necessárias que a liderança deve assumir para a eficácia organizacional.

Contudo, tem-se a liderança como um fator principal e incumbida de compreender e direcionar o grupo no tocante ao alcance de objetivos e metas determinadas, não apenas possuindo seguidores, mas exibindo também uma série de características que as pessoas procuram, admiram e buscam imitar. Liderar de forma eficaz é uma das maiores necessidades para o sucesso de uma empresa no atual cenário competitivo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional: um estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, ENGPR, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2011

CORDEIRO, T. **Liderança e empreendedorismo**. Bahia: FTC, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna**

- administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 125-126.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991. p. 42.
- KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. **O desafio da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 33
- LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a Revolução Digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAXWELL, J. C. **Liderar e influenciar**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011. p.92.
- MORAIS, V. A importância da liderança em tempos de crise. **Revista Administrador profissional**, São Paulo, v. 1, n. 361, p. 34. 2011.
- OLIVEIRA, P. **Liderança: o liderado é o reflexo do seu líder**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/lideranca-o-liderado-e-o-reflexo-do-seu-lider/94175/>>. Acesso em: 13 ago. 2016.
- SANTOS, D. **Definição de liderança**. 2012. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABGT4AC/definicao-lideranca>>. Acesso em: 14 ago. 2016.
- SILVA, D.; MARTINEZ, M.; BAGRICHEVSKY, C. A importância do líder na busca da sinergia organizacional. **Cairu em Revista**, ano 4, n. 6, p. 65-81, jun./jul. 2015.