



ISSN on-line: 2238-4170
<http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.10, n.1, p. 169-193, dez. 2020.

ARTIGO ORIGINAL

A LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DAS EQUIPES DE TRABALHO

ORIGINAL ARTICLE

LEADERSHIP AND ITS INFLUENCE ON THE PERFORMANCE OF WORK TEAMS

Rosecler Maschio Gilioli¹

Universidade de Caxias do Sul – UCS, RS - Brasil

Paulinho Zdanski dos Santos Júnior²

Universidade de Caxias do Sul – UCS, RS - Brasil

Resumo

O presente artigo relata o impacto da liderança e sua influência no desempenho das equipes de trabalho. Buscou-se identificar influenciadores positivos e negativos do líder no desempenho da equipe e da empresa e criar recomendações para melhoria do perfil de liderança. O estudo contou com a aplicação de um método de natureza qualitativa, com caráter bibliográfico, utilizando pesquisas científicas atualizadas e livros catalogados. Estudos na área de liderança contribuem para destacar uma lacuna na implementação, pois enfatiza o papel consultivo dos profissionais. Os resultados apontam correlação positiva do impacto dos estilos de liderança em suas equipes, afetando diretamente no resultado final. Como conclusão, identifica-se que liderança é uma habilidade a ser desenvolvida sendo este o ato de influenciar e atrair seguidores de forma positiva. Ainda, a motivação está no desenvolvimento interpessoal e pode ser influenciada por ambientes externos e, principalmente, por influência do líder.

Palavras-chave: Liderança. Desempenho das equipes de trabalho. Desempenho das organizações.

Abstract

This article reports the impact of leadership and its influence on the performance of work teams. We sought to identify the leader's positive and negative influences on team and company performance and create recommendations for improving the leadership profile. The study relied on the application of a qualitative method, with bibliographic character, using updated scientific research and cataloged books. Studies in the area of leadership contribute to highlight a gap in implementation, as it emphasizes the consultative role of professionals. The results show a positive correlation of the impact of leadership styles in their teams, directly affecting the final result. As a conclusion, it is identified that leadership is a skill to be developed, which is the act of influencing and attracting followers in a positive way. Still, the motivation is in interpersonal development and can be influenced by external environments and, mainly, by the influence of the leader.

Keywords: Leadership. Performance of work teams. Performance of organizations.

¹ Doutora em Administração UCS-PUC/RS: "Relação entre Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva". Mestrado em Administração: Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Possui graduação em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Atualmente, é professora titular da Universidade de Caxias do Sul. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, marketing e planejamento estratégico. E-mail: rgilioli@terra.com.br

² Profissional de empresa privada na área comercial.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial está em constante mudança e cada vez mais competitivo fazendo com que as empresas procurem estratégias para alavancar a produtividade. Começou-se perceber que muito mais que um bom salário para motivar é preciso um bom treinamento e uma boa formação para resultar na conquista de suas metas. Considerando que treinamentos e processos de preparação se relacionam com os demais subsistemas de gestão de pessoas e que esta área está interligada ao comportamento humano no trabalho, esta é a era dos empregados, sim, mas daqueles que realmente têm talento.

A grande qualidade de um líder eficaz é saber conquistar o respeito da equipe através da influência, não pela sua posição, e sim pela sensibilidade do que é adequado e ético, por seu exemplo. O estilo de liderança segundo o qual todos são tratados de forma adequada sempre cria uma sensação de segurança, isso é extremamente construtivo e um grande fator de satisfação no ambiente de trabalho. O sucesso de uma equipe depende, grande parte, de um bom trabalho de seu gestor, pois a equipe só terá bons resultados se o líder souber conduzir de forma correta seus subordinados (MACHADO, 2017).

Um líder deve observar a importância de todos os colaboradores na organização, pois o comportamento de um líder é o caminho para um bom ou mal resultado (GIMENES et al., 2016).

A liderança vem sendo amplamente pesquisada por estudiosos de várias áreas, por tal prática de exercer influência sobre o pensamento e comportamento de outras pessoas (CASSIMIRO, 2013). Porque o líder é aquele que conquista seus liderados através de seu poder de influenciar pessoas (OLIVEIRA, PEREZ, 2015).

Um dos pontos que pode ser trabalhado é a aproximação dos gestores com seus colaboradores, uma vez que o relacionamento é a chave para o conhecimento de seu próximo e para que isto ocorra, a empresa deve investir em atividades descontraídas dentro e fora da jornada de trabalho para gerar maior aproximação entre todos os colaboradores (LOPES; MARTINS; ZANETT, 2017).

Em muitos casos, faz-se necessário uma autorreflexão sobre o papel que está sendo desempenhado, o que e como o profissional gostaria de desempenhar, e

também sobre o ambiente onde está atuando (clima organizacional, valores, lideranças etc.), para que, a partir desse ponto, seja possível desenvolver uma caminhada no aprendizado de liderar e desenvolver influência. Para Bradford e Cohen (2012), um dos maiores desafios para quem busca desenvolver influência é superar barreiras internas, ou seja, os sentimentos e as reações podem ser muitas vezes paralisantes.

Diante da tamanha importância de um bom líder, buscou-se com este estudo identificar como a liderança pode influenciar no desempenho das equipes de trabalho. Para isso identificou-se influenciadores positivos e negativos da liderança no desempenho das equipes, a influência do líder no desempenho final e maneiras de aperfeiçoar o perfil do líder.

Assim, no capítulo do referencial teórico foram apresentados influenciadores positivos e negativos da liderança e conceitos de liderança de sucesso.

A metodologia contou com um estudo de natureza qualitativa, nível exploratório, estratégia de pesquisa bibliográfica com análise e levantamento de bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Como processo de coleta de dados, compõe a pesquisa bibliográfica deste estudo, publicações avulsas, sites especializados no assunto, artigos, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, entre outros.

Por fim, os resultados alcançados neste estudo dizem como o líder pode influenciar o desempenho da sua equipe e das empresas e também, recomendações sobre como efetuar a melhoria do perfil de liderança (liderança como influenciadora positiva do desempenho das equipes). Assim, o líder pode influenciar sua equipe e empresas através de conhecimento, comunicação, integração, decisões rápidas e tornar-se exemplo.

Ainda um bom líder precisa ter um bom conhecimento de sua função, para poder treinar seus liderados construindo um time de colaboradores altamente competentes. A capacidade de se comunicar de modo claro, objetivo e honesto com os colaboradores é primordial para um bom líder, por isso, os meios de comunicação interna devem ser planejados espalhar conteúdos relevantes e coerentes com os

objetivos pretendidos. Integrar todos os membros da equipe e encorajar a participação estimula a criatividade dos colaboradores e reforça a ideia de que todos são importantes para o sucesso da equipe.

Um líder deve ser determinado em apontar soluções rápidas e eficientes, deve-se indicar as tarefas às pessoas certas, de acordo com as habilidades e competências de cada um. O tornar-se exemplo requer tempo, para se tornar admirado e respeitado o líder precisa ter atitudes que reflitam aquilo que ele prega, elas servem de espelho para sua equipe.

Sendo assim, o perfil pode ser aprimorado através de construção de relacionamentos, saber ouvir, capacidade para entender e conhecer os liderados, suas opiniões e ideias, humildade, confiança, coragem para arriscar, mudar, fazer algo diferente, comunicação com a equipe e aprendizado contínuo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados influenciadores positivos e negativos da liderança e conceitos de liderança de sucesso.

2.1 INFLUENCIADORES POSITIVOS DA LIDERANÇA

A liderança positiva ajuda a reter talentos, diminuir o *turnover* da empresa, aumentar desempenho de equipes, elevar a satisfação e o bem-estar no local de trabalho e alcançar metas e resultados positivos. Um líder positivo estimula o desenvolvimento dos colaboradores e energiza o ambiente de trabalho, por meio da motivação e inspiração, engajando e florescendo a sua equipe para que ela seja mais comprometida e produtiva (GOLEMAN, 2004).

Um líder que agrega e estimula o crescimento individual de cada pessoa dá muito *feedback* positivo. Esse *feedback* tem um poder especial no local de trabalho, por ser muito raro: tirando a avaliação anual, a maioria das pessoas em geral nem recebe retorno sobre o que faz no dia a dia, ou se recebe muitas vezes negativo, acaba por incentivar ou fazer com que a pessoa desanime. O desempenho

diferenciado é alcançado a partir da criação de uma visão estimulante de futuro por parte dos líderes (BENEDETTI et al, 2004.)

O papel do líder agregador é otimizar e reconhecer cada tarefa realizada para que as pessoas sintam-se ainda mais motivadas a melhorar e crescer. O líder que no jargão popular: “veste a camisa da empresa” entende sua função e é mestre em fazer o pessoal sentir que seu lugar é ali, na empresa. É do tipo, por exemplo, que sai para comer ou tomar algo com subordinados diretos, um a um, para saber como andam. É do tipo que traz o bolo para festejar uma conquista do grupo. Tem o dom natural de estabelecer relações. Atitudes como essas resultam em menor rotatividade de pessoas, equipe alinhada andando na mesma direção, buscando os mesmo objetivos e apaixonados pelo que fazem todos os dias.

Esse fortalecimento das “pontas” requer conhecimento das pessoas, influência, desenvolvimento de competências, o que obviamente vai se ampliando ao longo do tempo e se perde com a rotatividade de pessoas, que saem e normalmente são substituídas por outras que demandarão um novo processo de construção da sua autonomia (GIL, 2006).

O líder influenciador terá sua equipe pré-disposta a buscar resultados em comum, só precisa definir normas e informar a todos como seu trabalho está contribuindo para as metas do grupo. A proatividade é essencial, buscada pelo desenvolvimento constantemente, ficar estagnado em um ponto, deixa o líder para trás, conhecimento nunca é o bastante na era da tecnologia e informação onde e quando quiser.

O Líder da atualidade precisa ter um perfil de gestor que valoriza as pessoas e os processos de desenvolvimento próprios e o dos outros, com o objetivo de capacitar a equipe para que cresçam profissionalmente. E conhecimento técnico apenas não o habilita para isso. É preciso prática e completa mudança de crenças, valores e de atitudes (MANDELLI, 2010, p.198).

A comunicação tem de ser uma habilidade imprescindível para transmitir a mensagem certa para o público correto de forma condizente, confiante, entendida e comprada por todos. Segundo Burmester (2012), o líder precisa ter como foco a integração, o comportamento e a motivação da equipe de trabalho, a fim de

minimizar possíveis problemas interpessoais, sendo necessário conquistar a confiança de toda a equipe, um fator fundamental para o líder no processo de desenvolvimento e transformação na relação interpessoal dos colaboradores. Além disso, um líder precisa contribuir na formação de seus liderados e para isso, ele precisa utilizar alguns instrumentos que o ajudarão a formar liderados fortes, como por exemplo:

- a) demonstrar ao liderado respeito pela sua trajetória: cada ser humano possui caminhos, sonhos, formas de pensar e agir, motivados individualmente a buscarem seus objetivos;
- b) o líder deve promover, primeiramente, o crescimento pessoal do seu liderado, tornando aquele membro mais forte em sua vida e trazendo mudanças para o ambiente de trabalho, colaborando diretamente para a otimização e engajamento de outros colaboradores;
- c) o líder deve estimular o liderado a buscar o autoconhecimento, na identificação das suas qualidades e limitações;
- d) o treino para o gerenciamento das emoções positivas e negativas e uso da inteligência emocional auxiliam em atividades sob pressão e com situações adversas.

Alguns indicadores se mostram presentes para identificar um bom líder ou até mesmo um futuro líder em meio à sua equipe. São eles: (COX, 2019)

- a) propensão para liderar;
- b) habilidade de trazer para fora o melhor dos outros;
- c) autenticidade no comportamento e valores;
- d) ser receptivo aos *feedbacks*;
- e) ser ágil no aprendizado;
- f) compreender diferentes culturas;
- g) ter vontade por bons resultados;
- h) habilidade e facilidade para mudar;
- i) saber lidar com incertezas.

Com certeza, a pessoa que tiver essas características será destaque dentre outras, portanto será um novo líder caso seja incentivado, motivado e auxiliado no crescimento e busca para evoluir em busca de sua melhor versão.

2.2 INFLUENCIADORES NEGATIVOS DA LIDERANÇA

Cada pessoa tem suas particularidades e essa individualidade deve ser respeitada. Por isso, é importante que o líder tenha uma boa visão da equipe, entendendo o perfil de todos os colaboradores que fazem parte dela. Dessa forma, é importante que as críticas, elogios e *feedbacks* sejam repassados da maneira mais adequada para cada pessoa. Assim, evita-se que o colaborador entenda esse retorno de maneira errada e acabe se desmotivando. Na visão de Maxwell (2012, p.46), quanto mais difícil se torna a comunicação, é mais importante trabalhar no sentido de torná-la clara e simples, para que a troca de informações seja cada vez melhor. Por isso uma abordagem de comunicação utilizada pode ser eficaz com uma pessoa, mas totalmente ineficaz com outra.

Saber mapear os perfis de cada um é a melhor forma de ser assertivo nas interações e na comunicação com a equipe. É fundamental destacar que isso também ajuda a conquistar a confiança de todos.

O estilo extremamente autoritário de decisão do líder mata novas ideias na raiz. As pessoas se sentem tão desrespeitadas que pensam: “não darei ideias para melhorias, pois, serão rechaçadas”. Na mesma veia, o senso de responsabilidade de todos evapora: incapaz de agir pela própria iniciativa, o pessoal deixa de achar que tem participação nas coisas e sente pouca responsabilidade pelo próprio desempenho. Alguns ficam tão revoltados que adotam a atitude do: “não vou ajudar meu gestor”. Elster mostra que além das variáveis materiais da organização do trabalho e dos ambientes de trabalho para criarem condições para a auto-realização, variáveis intangíveis, como qualidade do olhar, força de vontade, coragem para se aventurar e correr riscos, colocam-se como igualmente importantes para a auto-realização no trabalho (ELSTER, 1992).

A atitude extremamente autoritária também destrói esse orgulho. Esse estilo de líder desmotiva, perde o apoio e comprometimento daqueles que deviam ser sua equipe, deixa o indivíduo alienado do próprio trabalho, indagando: “de que importa tudo isso, afinal?”. Se o líder apostar exclusivamente neste estilo ou continuar a usá-lo, o impacto de sua insensibilidade sobre o moral e os sentidos daqueles que lidera será catastrófico em longo prazo. Outro ponto extremamente negativo é a alta rotatividade causada por líderes que acreditam acabar com o problema demitindo e admitindo funcionários enlouquecidamente. Segundo URIS (1967), o líder autoritário utiliza, na maioria das situações, a disciplina como uma forma para mostrar poder e castigar.

O líder estabelece padrões de desempenho extremamente elevados e dá ele mesmo o exemplo. Busca, com obsessão, fazer tudo de um jeito melhor e mais rápido, e pede o mesmo de todos a seu redor. Rapidamente identifica quem tem desempenho fraco e exige mais deles. Se não mostrar que pode dar mais, a pessoa é substituída por alguém que possa. Seria de esperar que essa abordagem viesse melhorar os resultados. Mas não, na verdade, esse estilo de liderança acaba com o clima. Muita gente se sente incapaz de fazer o trabalho como o líder demonstra e o moral despenca. As diretrizes para a execução do trabalho podem ser nítidas na cabeça do líder, mas não são claramente enunciadas.

Ainda, as pessoas em geral sentem que o líder agressivo não confia nelas o suficiente para deixar que trabalhem à própria maneira ou tomem a iniciativa. Flexibilidade e responsabilidade evaporam. O trabalho fica tão rotineiro e focado em tarefas que dão tédio. Quanto a recompensas, um líder que não reconhece ou não dá *feedback* sobre o desempenho do pessoal, somente intervém e assume o controle quando acha que estão deixando a desejar, não é um líder que se importa com o crescimento e amadurecimento pessoal (MACCOBY, 2004).

Se um líder desses parte para a atitude de tomar a frente, todos se sentem sem rumo, habituados com as regras do “mestre” que dita as normas. Por último, o comprometimento sob o regime do líder agressivo cai, pois ninguém tem noção de como seu esforço pessoal se encaixa no quadro geral e acabam por fazer de qualquer forma (GOLEMAN, 2012).

Em alguns casos, o líder procura criar intencionalmente turbulência. Drama, intriga, sabotagem, emoções exacerbadas e ansiedade, eis o que se passa na equipe de um líder negativo. Assim o foco desvia-se do líder negativo para incidir na disfunção da equipe. Com a atenção afastada do líder, este continua a ter o comportamento negativo. E quando é chamada a atenção do líder sobre este comportamento, ele volta-se para os seguidores devotos, que o vão elogiar e desviar a atenção do líder negativo de volta para os outros membros da equipe.

É frequente o líder negativo premiar estes seguidores com recompensas monetárias, emocionais e até mesmo com algum tipo de privilégio diante do restante da equipe. Esses seguidores quando não ouvidos acabam por não dizer nada e sofrer em silêncio, ou procuram sair do departamento ou da organização. Noutros casos, os seguidores voltam-se contra o líder e formam uma subequipe para se apoiarem e expulsar ou expor o líder. Os esforços de trabalho dessa subequipe são fúteis quando os membros da equipe lutam para apoiar o líder negativo ou para o afastar, pois com certeza o líder tóxico sabe jogar, manipular e exercer influência sobre seus superiores diretos e indiretos. Os resultados encontrados parecem-nos ter alguma lógica, na medida em que, tal como já referido, os efeitos de uma liderança negativa tendem a agravar-se com uma exposição prolongada, devido ao ajustamento emocional necessário para fazer a este tipo de liderança (WANG et al., 2016).

2.3 CONCEITOS DE LIDERANÇA DE SUCESSO

As organizações estão atuando em um mundo no qual não exercem mais controle. Para enfrentar tal conjuntura, é imprescindível que as empresas desenvolvam maior sensibilidade em relação ao meio ambiente e aprimorem a capacidade de prever o futuro e a agilidade de tomar decisões, pois quanto mais demorada a tomada de decisão, menor será o número de opções disponíveis (BOSSIDY, 2005).

O líder é aquele que exerce influência sobre outras pessoas, vale lembrar que a posição hierárquica dentro da empresa não faz do executivo um líder, pois nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe (DRUCKER, 2006).

De acordo com Covey (2000) e Hrebiniack (2006), há pessoas que, mesmo ocupando cargos de chefia, não exercem liderança. O máximo que conseguem é obediência por coação ou por interesses particulares das pessoas a quem chefiam, enquanto há pessoas que exercem influência sobre as outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia. Ao assumir o posto, o líder tem de enfrentar determinadas responsabilidades, fazendo o possível para cumpri-las da melhor maneira (PRETORIUS, 2009).

Um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor, envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas. Cardwell e Tichy (2003) ainda destacam que as empresas que visarem à construção de novos líderes são as que sobreviverão com sucesso no atual mundo competitivo em que vivem hoje as organizações.

O verdadeiro líder é aquele que dá exemplo por suas ações, e exige de sua equipe apenas o que é capaz de entregar. Além disso, ele estimula a produtividade de todos demonstrando eficiência no desempenho de suas tarefas. O líder é um exemplo e deve se portar como tal. Portanto, não deve agir de forma diferente ao que fala, senão perde a credibilidade em relação à equipe e acaba desmotivando a todos. Assim, o líder só deve cobrar aquilo que efetivamente faz (MARQUES, 2015).

A inteligência emocional é fundamental para o papel de um líder. Isso porque, quando o líder possui esta competência, consegue manter o equilíbrio mesmo sob pressão, mantendo o foco sempre na solução e auxiliando na resolução de problemas diretos ou indiretos. A habilidade de se comunicar é um requisito básico para os profissionais, independentemente de sua posição hierárquica. Para o líder, esta é uma característica determinante para conquista de resultados satisfatórios. Isso porque uma comunicação efetiva permite que a mensagem desejada chegue com clareza aos seus subordinados, evitando mal entendidos (GREGOIRE & ARENDT, 2004).

O líder de sucesso sabe onde está e aonde quer chegar e quais são as tarefas que precisam ser cumpridas para atingir seus objetivos. Portanto, toda tarefa delegada pelo líder tem um propósito claro e que aproximará o líder e sua equipe do estado desejado. É fundamental que o líder tenha calma e seja compreensivo, mesmo em situações de crise. A liderança não pode perder a razão em nenhum momento, e deve se manter sempre paciente e cautelosa (MARQUES, 2015).

O líder deve saber estimular, identificar, orientar para as oportunidades de melhoria em sua equipe e promover soluções, seja por meio de orientação, treinamento, *workshop*, palestra, cursos, livros, vídeos ou o método que o integrante melhor se adaptar, pois não se pode engessar e moldar todos os integrantes de um mesmo modo, como se existisse um padrão de melhorias. Para um trabalho bem sucedido a empresa deve investir no líder, por meio de palestras, cursos e treinamentos, com intuito de liderar com efetividade uma equipe. Segundo Hunter (2004), nenhum líder é capaz de motivar as pessoas, se ele mesmo não estiver motivado, ele deve ser a mudança que a equipe deseja ver.

O planejamento é outra forte competência dos líderes de sucesso que, antes de agir, analisa a situação e identifica as estratégias mais efetivas e os recursos que ajudarão a melhorar continuamente o desempenho da equipe. O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. “Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência” (CHIAVANETO, 2004, p.209).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste item são indicados os métodos e as técnicas que orientaram o estudo, mostrando como foi desenvolvido o trabalho para poder alcançar de maneira satisfatória, os objetivos propostos.

Este estudo contou com a aplicação de um método de natureza qualitativa. A etapa de natureza qualitativa busca “investigar um fenômeno, compreendê-lo em

sua profundidade. É abordada com o intuito de construir uma intervenção, uma proposição, relações a respeito de um determinado tema" (ROESCH, 2009, p. 145, 146).

A fase qualitativa teve uma abordagem de nível exploratório, pois o estudo teve como objetivo, demonstrar a natureza do problema e sugerir novas alternativas. (GIL, 2017). "Estudos exploratórios enfatizam a descoberta de novas ideias e versões a respeito de um determinado assunto" (MARCONI E LAKATOS, 2008, p. 20).

Ainda, na fase qualitativa, foi utilizada a estratégia de pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi & Lakatos (2008), abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto.

Como processo de coleta de dados, compõe a pesquisa bibliográfica deste estudo, publicações avulsas, *sites* especializados no assunto, artigos, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, entre outros. Também, fazem parte desta pesquisa materiais publicados em eventos, seminários e congressos. Para este trabalho, a pesquisa bibliográfica teve como escopo específico, o levantamento de estudos teóricos e empíricos sobre a liderança e sua influência no desempenho das equipes de trabalho.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Neste capítulo serão abordados aspectos dos objetivos deste estudo, que dizem respeito ao o líder e a sua influência no desempenho da sua equipe e da empresa como um todo e ainda, recomendações para melhoria do perfil de liderança.

4.1 O LÍDER E A SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DA SUA EQUIPE

Para Armstrong (2011), a gestão estratégica de pessoas é “uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH” (p. 48). Boxall e Purcell (2003), e

Armstrong (2011) ainda enfatizam o senso de direção e a satisfação de necessidades organizacionais, individuais e coletivas dos profissionais, incluindo atores organizacionais no processo de gestão.

Não se pode esquecer, também, evidenciando o caráter estratégico, o ambiente de negócio em que a organização está inserida, seu contexto competitivo e suas capacidades. A gestão de pessoas implica na manutenção da máquina em funcionamento, realizando os processos tradicionais de gestão de pessoas (recrutamento, treinamento, remuneração...). Conforme Stewart (1998; p. 26) “na era do capital intelectual, as partes mais valiosas do trabalho tornaram-se essencialmente humanas; sentir, julgar criar e desenvolver relacionamentos”.

Se, por um lado, políticas e práticas, isoladamente, não bastam para assegurar a gestão, por outro, somente a influência exercida pelo líder sobre os indivíduos também não. Apenas a combinação de políticas e práticas estabelecidas, compartilhadas e implementadas por um líder atuante é capaz de direcionar o comportamento das pessoas promovendo mensagens articuladas e coletivas, sempre com foco nos indivíduos e conectadas com o objetivo da organização. A gestão das pessoas ficaria enfatizada como uma ação executada de forma contínua e, ainda, o estudo do papel do líder ganharia o enfoque multidimensional (YUKL, 2012).

Um líder com visão ampla é eficaz melhorando todos os aspectos do clima. Para motivar as pessoas, o líder visionário deixa claro a todos como seu trabalho se encaixa numa visão maior para a organização. Quem trabalha para um líder desses sabe que aquilo que faz importa, e por quê. A liderança visionária também maximiza o comprometimento com metas e a estratégia da organização (GOLEMAN, 2004)

Ao situar cada tarefa no contexto de uma visão maior, o líder define padrões que giram em torno dessa visão, incluindo os membros de sua equipe, cada um com sua devida importância. Quando dá um *feedback* sobre o desempenho, positivo ou negativo, o critério exclusivo é se o desempenho contribui ou não para essa visão. Esses profissionais são responsáveis pelos resultados da sua área e os das pessoas que se encontram sob a sua subordinação; por distribuírem os trabalhos,

planejar e controlar resultados; por motivarem e avaliarem os subordinados e lhes dar feedback sobre seu desempenho; Por decidirem sobre admissão, promoções e demissões; pela orientação e educação dos novos empregados; pelo treinamento de seus novos subordinados e, sobretudo, por zelar pela segurança no trabalho de todo seu pessoal (LACOMBE, 2005).

As normas do sucesso são claras para todos, bem como as recompensas. Um líder visionário decide como iniciar e finalizar projetos, mas em geral dá total liberdade para que sua equipe sinta-se responsável igualmente dentro do projeto para inovar, experimentar e assumir riscos calculados. Liderar é o ato e a capacidade de influenciar pessoas que estão a sua volta a exercerem atividades propostas, da melhor forma possível, garantindo assim a cooperação, bem como o alcance dos objetivos previamente estabelecidos (WRIGHT, 2011; HUNTER, 2004).

Para que um líder seja influenciador de equipes, precisa ter a comunicação como o principal ponto de sua liderança. As mensagens precisam ser passadas de maneira clara sem nenhum ruído, para que a equipe consiga entregar tudo o que foi solicitado. A comunicação não envolve o simples ato de conversar com as pessoas a sua volta, mas sim um planejamento quanto a interação, percepção de atitudes, contato visual, forma de falar e tom de voz, demonstrando acreditar e confiando no resultado. É muito importante que o líder se mostre positivo em qualquer circunstância. As pessoas tendem a ser influenciadas por líderes que acreditam totalmente em seus princípios e propósitos. O líder deve fazer o possível para extrair o melhor de cada situação. Na pior das hipóteses, se algo der errado, tentar sempre mostrar que o erro serviu como exemplo para os próximos projetos, lembrando sempre o papel que cada integrante da equipe desempenhou, no sucesso ou no fracasso, esse tipo de *feedback* agrega valor ao integrante abrindo os olhos para que possa ser moldado e não repita o erro. Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos (TANNENBAUM; WESCHLER & MASSARIK, 1961).

É importante que o líder demonstre suas emoções para sua equipe, pois as pessoas sentem prazer nas alegrias, mas sofrem na dor e nos percalços. Um líder só cresce aos olhos dos outros quando demonstra sua humanidade. Criar vínculos

com as pessoas que trabalham na equipe é conhecer bem o profissional, saber distinguir quando ele está bem e vibrar com ele nesses momentos. Weisinger (2001, p.14) afirma que “a Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções” - isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Dessa maneira, o autor destaca a importância de utilizarmos nossas emoções de forma positiva, com o objetivo de sempre alcançar os melhores resultados. Mas, também é necessário perceber quando o profissional está com problemas, pessoal ou profissional, e se colocar à disposição para ajudá-lo ou, no mínimo, acolher a sua dor e ouvi-lo.

Manifestar humanidade, ser afetivo, demonstrar cuidado e atenção nunca foi um ponto fraco, mas algo louvável de líder para liderados. A equipe que sente ter alguém ao lado e que possa contar desenvolve muito mais do que é pedido, pois sabe que arriscar não é sinônimo de fracasso ou *feedbacks* negativos, mas é, uma forma de ajudar a equipe, motivar e construir novos líderes. Segundo Williams (2005) o liderado tem necessidade de saber se está indo bem ou se está indo mal em relação ao seu trabalho, tendo estes pontos balizados. Só a partir disso, líder e liderado poderão elaborar um plano de ação visando manter o que está bom e desenvolver o que é necessário.

4.2 O LÍDER E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS

O efeito positivo da orientação do líder tem o poder de conquistar o liderado, moldar os pensamentos sobre o desempenho da empresa, pois o foco do conselho é basicamente o desenvolvimento pessoal, não tarefas imediatas ligadas ao trabalho. Ainda assim, a orientação melhora os resultados, porque exige um diálogo constante. Nesse sentido, Williams (2005, p.01) pontua que “... quando não damos nenhum retorno a uma pessoa, além de sentir os resultados dessa rejeição, ela pode realmente reagir com baixa produtividade e/ou comportamento inadequado”.

Quando sabe que o chefe o observa e se importa com o que faz, o grupo sente-se livre para tentar, arriscar e buscar ideias novas, afinal, com essas atitudes poderão vir *feedbacks* construtivos, palavras de encorajamento e de motivação. Maxwell (2007) retoma a ideia que a liderança deve ser conquistada por cada líder na relação que estabelece com cada liderado, envolvendo assim a prática do feedback.

Na mesma veia, o diálogo constante com o conselheiro garante que as pessoas saibam o que é esperado delas e como seu trabalho se encaixa numa visão ou estratégia maior. Isso afeta a responsabilidade e a clareza. Quanto ao comprometimento, o estilo conselheiro também ajuda, pois sua mensagem implícita é: “acredito em você, estou investido em você e espero que dê o melhor de si”. É comum o indivíduo responder a esse desafio de corpo, mente e alma. O fato é que muitos gestores desconhecem o *coaching* ou simplesmente não sabem orientar, principalmente quando o assunto é dar *feedback* constante de desempenho que motive em vez de causar medo ou apatia. Goleman (2001, p.165) afirma que: “Na verdade, a maneira como são feitas e como são recebidas as críticas diz muito sobre até onde as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, com os que trabalham com elas e com a chefia” .

Certas empresas já perceberam o impacto positivo do *feedback* para crescimento e desenvolvimento e estão tentando torná-lo uma competência central. Muitas organizações ainda não tiram pleno proveito desse estilo de liderança. Embora não seja imediatamente associado a resultados concretos, o líder conselheiro contribui para os resultados e para a permanência de funcionários na empresa, pois ouviram conselhos de um líder comunicativo e que acreditava na melhoria contínua. Quanto menor a distorção na comunicação, as metas, o *feedback* e outras mensagens dos dirigentes aos funcionários serão recebidos da forma mais próxima do pretendido. O uso extensivo dos canais verticais, horizontais e informais aumenta o fluxo de comunicação (ROBBINS, 2007, p. 252).

Um líder influenciador é sensível ao impacto e a importância que exerce nos outros e ajusta naturalmente seu estilo para obter melhores resultados com cada estilo de pessoa. É, por exemplo, aquele líder que nos primeiros minutos de conversa com alguém que está deixando a desejar (embora muito talentoso)

consegue captar que a pessoa está desanimada e precisa ser lembrada da razão pela qual seu trabalho importa para voltar a se inspirar. Há uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a comunicação eficaz. A escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do *feedback* podem ajudar muito a comunicação a se tornar mais eficaz (ROBBINS, 2007, p. 252).

Outra tática desse líder para reenergizar a pessoa seria perguntar quais seus sonhos e aspirações e achar maneiras de tomar o trabalho mais desafiante. Ou aquela conversa inicial pode indicar que a pessoa precisa de um ultimato: ou melhora, ou sai. De acordo com Furucho (2005), ser líder não é apenas delegar funções é estar à frente da equipe, mantendo-os unidos, motivados, ensinando, mostrando o caminho e falando aonde queremos chegar.

Os valores de cada pessoa são aprendidos desde sua infância, assim sendo, valores e atitudes são importantes porque podem moldar o comportamento, o que pode influenciar outras pessoas. Outro aspecto destacado é em relação à necessidade de motivação dos funcionários numa organização. Os líderes devem estar atentos ao fato de que cada indivíduo é único, o que implica uma forma diferente de lidar com cada um. Segundo Cohen (2003), líderes precisam ser capazes de exercer pensamento estratégico, gerenciar mudanças, ministrar treinamento colaborativo e possuir habilidade de facilitação, ainda cita que as pessoas que possuem habilidades de influenciar e utilizam visando os fins da organização, de objetivos individuais ou de oposição direta aos objetivos da organização.

Atualmente, o capital humano, capital de inovações, capital de processos, capital de relações, meio ambiente e sociedade está ligado diretamente com o comprometimento da organização em otimizar o nível de seus funcionários, afetando direta e indiretamente suas vidas pessoais. Essa dimensão está relacionada aos vetores do capital intelectual da organização (pessoas, processos, inovação e parcerias) e ao entorno da empresa (meio ambiente e sociedade). Obtendo melhores resultados em diversas áreas, é possível arriscar falar sobre margem operacional, margem líquida, giro do capital, lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização, EBITDA, e valor econômico agregado, EVA ou valor

agregado ao caixa. Essa dimensão está relacionada aos resultados econômicos e financeiros da organização.

A capacidade de gerar novas idéias multiplicada pela capacidade de generalizá-la por toda a empresa. A aprendizagem organizacional corresponde, assim, à forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades de sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente (STEWART, 1998).

4.3 RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIA DO PERFIL DE LIDERANÇA

Existem empresas que se preocupam com as políticas de gestão de pessoas, no entanto não conseguem estimular e desenvolver a competência humana de forma eficiente e eficaz para serem competitivas. Esses fatos levam a entender que a gestão de pessoas e de suas competências não está ligada ao uso de ferramentas da gestão e da administração, mas sim pela colaboração e conscientização dos líderes quanto ao seu verdadeiro papel na gestão de recursos humanos (ALVES, 2006).

Com o objetivo de preparar as organizações de forma diferente para um mundo diferente, torna-se fundamental investir tempo e dinheiro na formação e desenvolvimento das competências de liderança. As empresas precisam de líderes capazes de desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades (SOARES, 2014).

O gestor deve aprender a construir um relacionamento, Gaudêncio (2009, p.45) argumenta: “Estou convencido de que a afetividade é o verdadeiro cimento das nossas instituições e se manifesta na forma de companheirismo e amizade.” Passamos a maior parte do tempo na empresa e o líder é responsável pelo entrosamento dos membros da equipe. Os integrantes precisam trabalhar para o bem do grupo, contribuindo e complementando as atividades, valorizando e respeitando um ao outro.

Um líder deve saber ouvir, precisa ter uma grande capacidade para entender e conhecer seus liderados, suas opiniões e ideias, para isso é preciso ser paciente para ouvir primeiro e falar depois. Concentrar-se em quem está falando e evitar

distrações, por exemplo, ouvir alguém e ler email ao mesmo tempo são coisas que não funcionam. Maxwell (2008, p.68) explica que “saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna (...) Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”.

O líder deve desenvolver a humildade, o gestor demonstra humildade quando assume que não é dono da razão e admite que pode aprender com as opiniões alheias. Dar o exemplo. Encorajar a prática da humildade na empresa: de cada vez que partilha o crédito do sucesso com outros, está a reforçar esta qualidade junto dos seus colaboradores. Pense em aconselhar ou formar potenciais líderes em relação a esta característica essencial para a liderança (NOGUEIRA, 2010).

Confiança, ingrediente importante em qualquer relacionamento, o líder busca confiança na sua equipe, mas antes de qualquer coisa, precisa ser confiável, digno de crédito e sincero. Segundo Maxwell (2008, p.94) “na condição de líder, você nunca deve esperar a lealdade dos outros antes de construir um relacionamento e conquistar a confiança.”

O líder deve buscar conquistar a coragem para arriscar, mudar, fazer algo diferente. Liderar é um ato de coragem porque envolve a tomada de decisões para a resolução dos mais diversos problemas. Administrar e lidar com pessoas também não é uma das tarefas mais fáceis e constantemente o líder deverá ceder e negociar para manter um ambiente saudável. “A primeira característica emocional do líder é a coragem, necessária, sobretudo, no processo decisório.” (GAUDÊNCIO, 2009, p.23).

Aprender ser comunicativo, para Chandler e Richardson (2008, p.74), “Agora, mais do que nunca, a comunicação está no nosso sangue. É o componente vital de toda empresa. (...) Uma boa comunicação origina confiança e respeito.” Passar e receber informações, para líder e liderados estarem “por dentro de tudo” e saber o que está acontecendo. Uma boa comunicação estabelece confiança e respeito para ambas as partes. Quando houver alguma mudança, o líder deve passar as informações pessoalmente, não deixar que as novidades sejam transmitidas por terceiros.

Um líder deve estar em aprendizado contínuo, estar em contínuo aprendizado significa que está trabalhando para se tornar melhor do que pode ser. Além de buscar sabedoria e autodesenvolvimento, o líder deve compartilhar o seu conhecimento e ser treinador, facilitador, professor e aprender junto com os subordinados. Se o líder cresce, os liderados também se desenvolverão. “A partir do momento em que você pára de aprender, também pára de liderar. Se quer liderar, precisa aprender. Se pretende continuar liderando, não pode parar de aprender.” (MAXWELL, 2008, p.142).

Em resumo, estratégias para melhoria do perfil de liderança podem ser visualizadas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Quadro resumo das estratégias para melhoria do perfil de liderança

Estratégia para melhoria do perfil de liderança	Forma de atuação do líder
Construção de relacionamentos	O líder nunca deve esperar a lealdade dos outros antes de construir um relacionamento e conquistar a confiança da equipe.
Saber ouvir, capacidade para entender e conhecer os liderados, suas opiniões e ideias	Saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais o líder sabe, melhor se torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros.
Humildade	Encorajar a prática da humildade na empresa faz partilhar o crédito do sucesso com outros.
Confiança	O líder nunca deve esperar a lealdade dos outros antes de construir um relacionamento e conquistar a confiança.
Coragem para arriscar, mudar, fazer algo diferente	Uma importante característica emocional do líder é a coragem, necessária, sobretudo, no processo decisório.
Comunicação com a equipe	A comunicação do líder com sua equipe gera confiança e respeito.
Aprendizado contínuo	A partir do momento em que o líder pára de aprender, também pára de liderar. Se quer liderar, precisa aprender. Se pretende continuar liderando, não pode parar de aprender.

Fonte: elaborado pelo autor, na visão dos autores citados neste capítulo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que faz um líder eficaz? Exige o cumprimento imediato de ordens? Mobiliza as pessoas rumo a sua visão? Cria vínculos emocionais e harmonia? Promove a democracia para obter bom senso ou prepara pessoas para o futuro?

O ambiente empresarial está sempre mudando. Em resposta, o líder também deve mudar. Hora a hora, dia a dia, semana a semana, o executivo deve aplicar seus estilos de liderança como um profissional, usando o estilo certo na hora certa e na dose certa.

Kotter e Heskett (1994) afirmam que a liderança deve estar atenta às mudanças e que através dos valores é preciso ajudar as empresas a adaptarem-se a um ambiente competitivo e mutável. Numa época de revolução tecnológica e mudanças crescentes, a liderança se torna cada vez mais crucial à medida que representa o elemento propulsor de mudanças e a força básica por trás da mudança bem sucedida. Sem liderança, a probabilidade de ocorrência de erros aumenta muito e as chances de êxito reduzem-se na mesma proporção (KOTTER, 2002). A recompensa está nos resultados.

Um líder de destaque não domina um único estilo de liderança, domina vários, e tem flexibilidade para alterar entre um estilo e outro conforme exigirem as circunstâncias. Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo (CHANDLER; RICHARDSON, 2008).

“Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.” (JACOBS, 1970, p.232).

REFERÊNCIAS

ALONSO, V. As 5 atividades básicas do líder. **HSM Management**, ano 9, n. 52, setembro - outubro 2005.

ALVES, R. C. S. **Gestão por competências**. Porto Alegre: FGV, 2006.

ARMSTRONG, M. (2011). **Armstrong's handbook of human resource management**. London: Kogan Page.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BURMESTER, Haino. **Manual de Gestão: Organização, processos e práticas de liderança**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BENEDETTI, M. H., HANASHIRO, D. M. M.; POPADIUK, S. Liderança: uma relação com base no gerenciamento de *stakeholders a partir da ótica dos liderados*. **Organização & Sociedade**, v.11, n.31, set/dez, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 162 p

BOSSIDY, L. A receita da execução. **HSM Management**, v. 4, n. 51, Ano 9, p. 40-44, jul./ago., 2005.

Boxall, P., & Purcell, J. **Strategy and human resource management**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.

CARDWELL, N.; TICHY, N. M. **Feitas para o sucesso: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRADFORD, D. L.; COHEN, A. **Influência sem autoridade**. São Paulo: Évora, 2012.

COHEN, Allan R. **Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de caso**. trad. Maria José Cyhlar Monteiro. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 651 p

CHIAVANETO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992. 145 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Editora Atlas, p. 103, 2000.

CHANDLER, Steve e RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

CASADO, T. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 235 – 246, 2002.

COX, Renata. Como identificar um bom líder dentro da equipe. **Revista Online Administradores**, 2012.

CASSIMIRO, S.; FONTELES, A.; FARIAS, G. A liderança no contexto das organizações: Um estudo da percepção dos gestores da Coleção Martins Construções e Empreendimentos LTDA no município de Beberibe/CE. **X Congresso Online Administração**, 7 a 9 de novembro de 2013

DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2006.

ELSTER, Jon. Auto-realização no trabalho e na política: a concepção marxista da boa vida. In: Lua Nova: **Revista de Cultura e Política**, Cedec, 1992, nº. 25, p. 75.

FABOSSI, Marco. **O grande obstáculo da liderança**, 2016.

FURUCHO, Natal. **Como ser bem-sucedido na vida empresarial**: Saiba como manter sua empresa competitiva. Rio de Janeiro: Gráfica Universal, 2005. 107 p.

Gregoire, M. B. & Arendt, S. W. (2004). Leadership: Reflections over the Past 100 Years. **Journal of the American Dietetic Association**, 104(3), 395-403.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2017

GIMENES, A.; TOLEDO, M.; ÁVILA, R.; PAULINO, P. **Importância da liderança no desempenho dos colaboradores dentro das organizações**, 2016.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

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

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTTER J. P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos; Princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2005.

MACHADO, Alexandre. **O papel do líder na formação e desenvolvimento das equipes de alta performance**. São Paulo, 2017.

MAXWELL, J. C. **O líder 360º**. Rio de Janeiro, 2007. 256 p

MACARTHUR, Jr., John F. & MACK, Wayne A. **Introdução ao Aconselhamento Bíblico**. São Paulo - SP: Hagnos, 2004.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MANDELLI, Pedro. **Muito Além da Hierarquia**: Revolucione sua performance como Gestor de Pessoas. São Paulo: Gente, 2010.

MACCOBY, M. Líderes narcisistas: os incríveis prós, e os inevitáveis contras. **Harvard Business Review**, São Paulo: Segmento, v.82, n.1, p. 78–87, Jan. 2004.

MAXWELL, John C. **17 Princípios do trabalho em equipe**: Descubra as competências pessoais que as pessoas procuram. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas. 2008

NOGUEIRA, Nuno. **O papel da humildade na liderança**. Disponível em: <http://portalgestao.com/gestao/lideranca/2163-o-papel-da-humildade-na-lideranca.html> Acesso em: 21 jun. 2010.

OLIVEIRA, A.; PEREZ, O. Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. **Administração de Empresas em Revista**, v. 14, n. 15 (2015) ISSN: 2316-7548

PRETORIUS, M. New ideas in leadership practice, leadership liabilities of newly appointed managers: arrive prepared. **Strategy & Leadership**, v. 37, n. 4, p. 37-4, 2009

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Tradução: Rita de Cássia Gomes. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2009

SOARES, E. **Atitudes de um líder eficaz**: mais do que descobri-las é preciso praticá-las. Disponível em: <<http://www.acesa.com>>. Acesso em: 23 de maio de 2014.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

URIS, Auren. **Liderança**. 2. ed. São Paulo: Brasa, 1967.

VIEIRA DE CARVALHO, Antônio; NASCIMENTO, Luiz Paulo; GOMES SERAFIM, Oziléa Clen. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2012.

Wang, R., Jiang J., Yang, L. & Chan, D. (2016). Chinese Employees' Psychological Responses to Abusive Supervisors: The Roles of Gender and Self-Esteem. **Psychological Reports**, 118(3), 810-828. Consultado em 15 ago. 2017

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica conceitos**. 12^o reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho**: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem**. Rio de Janeiro, 2005. 137 p

YUKL, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, 26(4), 66-85x.