



OS DESAFIOS DA LIDERANÇA E OS RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO

THE CHALLENGES OF LEADERSHIP AND THE RESULTS FOR THE ORGANIZATION

Cristiane Batista e Silva¹
Felipe Renan de Sousa²
Natália Andreza Domingos Alves³
Rosângela Guimarães de Oliveira⁴

RESUMO

A liderança é um tema importante para as organizações, devido ao papel fundamental que o líder exerce na eficácia das atividades e resultados. Liderar não pode ser considerada uma atividade simples, devido a complexibilidade do ser humano, entretanto se bem aplicada gera resultados extraordinários. A liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso. Este artigo tem como principal objetivo mostrar o líder, os tipos de lideranças, os desafios de gerir pessoas e os resultados para as organizações. O estudo é de cunho bibliográfico com o ênfase nos estilos de liderança e os resultados para nas organizações. As organizações são dotadas de colaboradores dos mais diversos tipos e o líder precisa saber lidar com cada um deles, de forma individual e grupal. Pois, todo seu processo depende das ações, disciplinas, responsabilidades, compromisso e interesse dos seus liderados. O tema abordado mostra os diferentes resultados que os diversos estilos de lideranças podem proporcionar para as organizacionais. Tais resultados organizacionais estão ligados sistematicamente pelos liderados, cadeia operacional produtiva, aos líderes e gestores, cargos de confiança para tomada de decisões e apresentação dos resultados. Conclui-se que é importante a conscientização para as organizações, do poder e diferencial de um líder, suas ações, sua capacidade de liderar e seus resultados.

Palavras-chave: Liderança. Organização. Desafios. Pessoas. Resultados.

¹ Graduada do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Estácio da Paraíba. E-mail: cristianebatista@saobraz.com.br

² Graduado do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Estácio da Paraíba. E-mail: felipesousa200938@hotmail.com

³ Graduada do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Estácio da Paraíba. E-mail: nataliaalves@saobraz.com.br

⁴ Docente e Orientadora dos cursos de Gestão da Faculdade Estácio da Paraíba. E-mail: rosangela.oliveira@estacio.br

ABSTRACT

Leadership is an important theme for organizations because of the key role the leader plays in the effectiveness of activities and results. Leading can not be considered a simple activity, due to the complexity of the human being, however if applied well generates extraordinary results. Leadership requires patience, discipline, humility, respect and commitment. This article aims to show the leader, the types of leadership, the challenges of managing people and the results for organizations. The study is bibliographic with an emphasis on leadership styles and results for organizations. Organizations are endowed with employees of all kinds and the leader needs to know how to deal with each one individually and in a group. Because your whole process depends on the actions, disciplines, responsibilities, commitment and interest of your followers. The theme covered shows the different results that the different styles of leadership can bring to the organizational ones. Such organizational results are systematically linked by the led, productive operational chain, leaders and managers, positions of trust for decision making and presentation of results. It is concluded that it is important to raise awareness of the power and differential of a leader, their actions, their ability to lead and their results.

Keywords: Leadership. Organization. Challenges. People. Results

INTRODUÇÃO

Este artigo aborda os principais estilos de lideranças, suas características e como um líder deve agir para gerir pessoas, em busca de resultados para as organizações. Com o objetivo de melhorar a equipe, entusiasmar os colaboradores diante da metas da organização, buscando conquistas e vencendo os desafios. O estudo tem como objetivos específicos mostrar a diferença entre a postura e atitudes do chefe e do líder no ambiente de trabalho. Definir as características principais das lideranças autocráticas, democráticas, liberais e coachs. São estilos diferentes que podem influenciar desde estratégias e os resultados da instituição quanto no desenvolvimento psíquico dos colaboradores. Porém, é extremamente necessário que haja uma consolidação do modelo empregado, para que não haja confusão quanto à política de trabalho. De acordo com Chiavenato (2003) a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos.

Diante do exposto, fica claro que liderar tornou-se uma ferramenta importante. Há milhares de anos atrás liderar era um recurso que muitas vezes garantia a vida e

mesmo nos dias de hoje continua a ser um recurso indispensável. Porém, traz habilidades diferentes, como por exemplo, identificar as qualidades dos componentes de sua equipe, aprimorá-los, estimulá-los como também fazê-los chegar onde nem sempre imaginam que são capazes de ir. Por outro lado, a inexistência ou uma má liderança pode acarretar desde resultados insatisfatórios a resultados irreversíveis, assim como perda de talentos e de competentes profissionais. Devido ao fato de que umas das ferramentas do líder é identificar as qualidades dos componentes de sua equipe e aprimora-los, estimula-los, faze-los chegar onde nem sempre sabem que podem ir. Um líder negativo, por assim dizer, poderá desestimular colaboradores, deixando-os aflitos e tensos, incapazes de cumprir suas tarefas e metas. De acordo com Oliveira e Perez (2015) fica perceptível que diante das definições, o líder é aquele que conquista seus liderados sem usar seu poder de autoridade, mas através de seu poder de influenciar pessoas, sendo o formador de opinião e capaz de motivar seus liderados a alcançarem objetivos e uni-los em prol da mesma causa.

É fato que o líder deve ter a capacidade de ser um guia, um profissional exemplar, encorajador, aquele que transmite confiança, expõe os objetivos e os valores morais e éticos da organização, compartilha as estratégias, garante os recursos e alimenta os demais com doses de motivação. É o líder que faz a roda girar, que garante a eficiência de cada engrenagem, que sabe a hora de girar mais rápido, mas também a hora de girar devagar. Ou seja, liderar é conhecer, realizar, reconhecer e agradecer. Conhecer sua equipe, seus membros e como utilizá-los. Realizar as tarefas, cumprir as metas e objetivos. Reconhecer a hora de ir, de parar ou de voltar, de acelerar ou reduzir. E agradecer aos que juntos atingiram os objetivos, porque sozinho não é possível chegar a lugar algum.

Diante do estudo conclui-se que o líder não é aquele que necessariamente faz as melhores coisas. Mas é aquele que faz as pessoas realizarem as melhores coisas. É aquele que possui o senso para identificar os melhores colaboradores e faze-los cumprir as tarefas. Líderes são capazes de melhorar a autoestima de sua equipe. É incrível o que uma pessoa é capaz de fazer se alguém acreditar nela. Liderar está ligado diretamente a experiência humana, não se trata de formulas ou programação, é conhecimento humano, é uma atitude e não uma rotina. Afirma

Oliveira e Perez (2015) que a liderança é de suma importância por exercer influência no comportamento das pessoas com a finalidade de motivá-las, impulsioná-las a conquistar resultados.

A LIDERANÇA E SUAS ESPECIFICIDADES

Com empresas cada vez mais competitivas e que buscam as melhores ferramentas para atingir seus objetivos organizacionais, os colaboradores deixaram de ser uma só força mecânica, para a realização de atividades operacionais e passaram a serem habilidades estratégicas, ferramentas capazes de adaptar-se as metas organizacionais. Cabe as empresas direcionar seus líderes e estabelecer suas metas, identificar suas peças chaves no grupo de trabalho, aproveitar as qualidades e explorar as características e particularidades de cada um. De acordo com Cassimiro (2013) a liderança vem sendo amplamente pesquisada por estudiosos de várias áreas, por tal prática por exercer influência sobre o pensamento e comportamento de outras pessoas.

A liderança, dentro da visão moderna, busca cada dia formas de se tornar mais eficaz. Sabendo que controlar empregados custa caro e não traz o rendimento esperado. Liderar é servir e não dominar. O líder facilita o pleno desenvolvimento do potencial criativo dos seus liderados (JULIANO, 2017, p.11).

De fato os gestores dos níveis mais elevados nas empresas, são os principais responsáveis pelo desempenho organizacional, e aponta ainda que a liderança estratégica é cada vez mais importante nas instituições. De acordo com Bernardi (2010) o empreendedor pode ser um líder, pois liderar é algo que se aprende. O autor define alguns perfis de lideranças, tais como: exigente, liberal, nato, inovador, social, normal, herdeiro, corporativo autoritário, serial entre outros.

A liderança autocrática trata-se de um estilo de liderança em que o controle das decisões está nas mãos de apenas um indivíduo, o líder, que raramente solicita ou acata as opiniões e sugestões dos seus subordinados. Os líderes que assumem essa postura autocrática normalmente tomam as suas decisões com foco nas suas crenças e opiniões individuais. De acordo com a Teoria Comportamental, Bonome

(2008) conceitua liderança autocrática como: Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer.

A principal característica desse sistema de gestão é o controle absoluto podendo em algum momento ser encarado como autoritário. Dificilmente os subordinados dão opinião a respeito de projetos por exemplo, para que isso aconteça é necessário que o líder contribua. O líder tem a autoridade máxima na equipe que está nas mãos dele tomar qualquer decisão. As equipes trabalham com o método desenvolvido e totalmente aprovado pelo líder, na liderança autocrática nenhum projeto escapa do pensamento do líder. Garcia (2015) afirma que o líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus subordinados, além de escolher o método de trabalho, não deixando que os liderados participem das decisões tomadas.

A tomada de decisões dificilmente pode delegar tarefas relevantes para os seus subordinados. Enquanto a equipe trabalha nas questões burocráticas o líder se ocupa do que é mais importante. O líder que assume essa postura de controle total também está assumindo a responsabilidade completa pelos resultados, sejam eles bons ou ruins.

O líder participa do estabelecimento de regras, sem qualquer participação do grupo, delibera as providências e as técnicas para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprescindível para o grupo e decide qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho (FORTUNA, 2005, p. 92).

As vantagens da liderança autocrática abrangem menos estresse para os membros da equipe, agilidade para tomar decisões, redução da burocracia, influência na produtividade dos colaboradores. Por sua vez as desvantagens são criação de ressentimentos na equipe e redução da motivação dos membros da equipe.

De acordo com o abordado na teoria do Instituto Brasileiro de Coaching: O líder é o centro de todas as atenções e decisões e, como tal, centraliza o poder em si e não permite que os liderados participem em quase nada. Com perfil de “chefe”, este gestor leva os seus colaboradores em rédeas curtas, cobrando veementemente

resultados, pressionando, não considerando suas sugestões e não permitindo que intervenham ou constem suas ações.

A liderança democrática conduz de forma democrática sua gestão, fazendo com que seus liderados participem das decisões, soluções e atividades. Sempre consulta sua equipe, em busca de ideias e permitindo que sua equipe resolva problemas, afim de conquistar resultados e atingir as metas. Afirma Garcia (2015) que o líder democrático toma suas decisões com o consenso do grupo incentivando a participação de todos na tomada de decisões. Delega autoridade para que seus liderados sugiram e executem os objetivos traçados, aceitando as decisões do grupo e não esquecendo de usar o feedback.

A liderança democrática é um estilo de liderança que deveria ser mais aplicado diariamente, uma vez que é capaz de propiciar um ambiente saudável, comprometido e focado no desenvolvimento dos colaboradores. Adotar o estilo de liderança democrática demanda tempo e dedicação. Isso porque é preciso envolver, discutir e acompanhar as equipes, tanto o trabalho quanto as tomadas de decisões são feitas em conjunto com os subordinados, sempre ouvindo, orientando e impulsionando os mesmos.

Aborda Rosério (2015) sobre a gestão autocrática ou tradicional que baseia-se na centralização do poder e não favorece o envolvimento dos membros na tomada de decisão. Sendo uma gestão burocrática, direciona-se na hierarquia, controle dos processos, é detentor da autoridade e não permite a participação dos demais funcionários na decisão da vida organização.

São características do líder democrático o encorajamento e auxílio nas tomadas de decisões do grupo em todas as atividades, o incentivo na realização dos planos e alcance dos objetivos e deixando que a escolha da direção do trabalho à escolha do grupo. Ao contrário do líder acima que é egocêntrico, o líder democrático está direcionado ao bem-estar coletivo. Busca desenvolver profissionais de capacita-los para as oportunidades, valoriza a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Continua Rosério (2015) enfatizando que a gestão democrática é um modelo que possibilita o envolvimento, a participação de todos membros na tomada de decisão da vida da organização, o esboço das diretrizes e técnicas são debatidas pelo grupo.

Para o efeito e a gestão participativa é o mais adequado para o sucesso e o alcance das metas das organizações.

De acordo com o abordado na teoria do Instituto Brasileiro de Coaching: A democracia no trabalho também estimula um ambiente onde as pessoas se sentem mais à vontade para demonstrar suas opiniões ou mesmo suas insatisfações. Torna a comunicação mais direta e efetiva, pois diminui os espaços entre as pessoas e faz com que desenvolvam um senso maior de grupo. Isso faz com que se sintam mais estimuladas a darem o seu melhor, o que, conseqüentemente, também aumenta sua satisfação com o trabalho, diminui a rotatividade e maximiza a sua produtividade.

A liderança liberal ou *laissez-faire* permite que os subordinados tenham liberdades nas realizações dos projetos e responsabilidades das tomadas de decisões. Assim, permitindo buscar os melhores caminhos e soluções para os problemas. Esta técnica permite avaliar o comportamento, nível de conhecimento e as habilidades em grupo ou até mesmo individuais de cada colaborador. Desse modo Garcia (2015) diz que percebe-se que esse tipo de líder toma poucas decisões, pois a maior parte delas é tomada pelos seus subordinados que tem ampla liberdade, em virtude da ausência de avaliação de desempenho.

Contudo, este tipo de liderança tende a deixar os colaboradores mais livres, sem uma atenção adequada eles podem perder o foco, não cumprir as tarefas de forma adequada ou em tempo hábil, não atingir as metas individuais ou até mesmo da organização. Ou seja, afetará diretamente a produtividade individual ou organizacional. Uma vez que as metas não são atingidas gera uma desmotivação devido aos possíveis retornos dessas metas. Esta liderança dá liberdade ao grupo, mas pode ocasionar prejuízo na realização das tarefas. Para Chiavenato e Sapiro (2010), a liderança aplicada nos dias de hoje, apresenta grandes diferenças em relação à atuação dos antigos líderes, e isso é perceptível tanto no tratamento com os seus liderados, quanto no desempenho da organização.

Uma liderança liberal é eficaz em diversas situações em que os participantes de um grupo são, na maioria das vezes, altamente qualificados, motivados e capazes de trabalhar por conta própria. Uma vez que estes participantes do grupo, pode-se dizer, que são especialistas e têm o devido conhecimento e habilidades múltiplas

para trabalhar de forma independente e tomando as decisões, eles são capazes, eficientes e eficazes de realizar tarefas com pouquíssimas informações.

Antes de abordar liderança coach é necessário esclarecer a diferença entre o coach externo e interno. Goldsmith e Lyons (2012) descreve que no coaching organizacional, distinguem-se duas práticas de coaching: interno e externo. O coach interno é alguém da equipe, tais como líderes, pares, profissionais de RH. Coach externo é alguém de fora da empresa, os especialistas externos.

O coach interno, ou seja, o líder coach, compreende que os resultados das empresas estão ligados diretamente as pessoas. O líder coach não foca apenas nos resultados, mas busca identificar, capacitar e desenvolver pessoas, em busca do potencial de cada um. Através de técnicas o líder coach descobre as habilidades dos liderados, visando também suas emoções e comportamentos. Assim é possível trabalhar seus pontos de melhorias e até mesmo conhecer seu propósito na vida profissional, onde é possível alcançar seus objetivos. De acordo com Costa (2015) o coach interno conhece os detalhes da organização, assim como o impacto de seus conselhos.

No dia a dia, o líder coach tem como um de seus objetivos fazer com que a equipe tome conhecimento de suas potencialidades e enxerguem suas fraquezas, afim de seguir o caminho correto e tomar as melhores decisões corretas. Além disso, este estilo de liderança contribui para criar um ambiente de trabalho muito mais positivo e produtivo, onde as pessoas se sentem parte do objetivo, se sentem reconhecidas, se sentem valorizadas e que têm total capacidade e apoio para realizar o extraordinário.

De acordo com Leite (2017) o coaching pode ser utilizado estrategicamente para criar e reforçar o comprometimento das pessoas com os resultados, por ser uma ferramenta de apoio que proporciona uma adaptação rápida a novas situações e permite um rápido desenvolvimento. Tradicionalmente os processos de Coaching devem ser aplicados a pessoas não a problemas. Trata-se de uma ferramenta que auxilia o coach e a solucionar determinados problemas, incentivando a capacidade de aprendizado autodirigido e o crescimento pessoal. A essência do Coaching associa-se ao desenvolvimento do comprometimento das pessoas, facilitando a

tomada de consciência de si, a identificação de oportunidades de melhoria pessoal ou experiência de novos desafios.

O líder é o espelho que reflete e é refletido em sua equipe. É o cérebro que comanda a engrenagem, por isso é mandatório que o líder tenha seu foco no outro para criar sinergia, precisa estar conectado ao próximo para receber ideias, alimentar sua criatividade e construir sua visão crítica (ASSIS, 2015, p.7).

Continuando com os argumentos de Leite (2017), para que se tenha mais chance de êxito, é necessário reconhecer e avaliar as variáveis importantes que influenciam e afetam os objetivos. O futuro desejado é sempre orientado por objetivos e metas, que podem ser materializados em planos de ação, visando a sua construção. O planejamento exerce um papel fundamental nesta jornada, orientando as ações necessárias para atingir os objetivos e metas estabelecidas a priori.

QUAL A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES?

O líder é um dos principais motivadores dos funcionários e, por isso, está diretamente ligado à gestão de pessoas. É importante ressaltar que o líder não é considerado chefe, pois existe diferença entre os dois conceitos. O chefe é alguém que tem tendência a se impor, ser autoritário, exigir trabalho duro dos funcionários e ser temido por eles. Por outro lado, o líder é um motivador, que conduz e inspira os colaboradores a trabalhar em prol da organização, mas fazendo com que eles se sintam integrados ao time e tenham vontade em continuar fazendo parte da empresa.

Um líder possui características que o diferencia dos demais membros de uma organização. Muitos dizem que o talento de um líder é inato, mas a liderança pode ser desenvolvida ao longo da vida. O líder de sucesso está disposto a enfrentar todas as situações pelas quais a empresa passa, boas ou ruins. Em momentos de crise, por exemplo, deve tomar à frente, motivar os funcionários e encontrar soluções rápidas para determinado problema. Em suma, é importante que ele tenha iniciativa para fazer o que os outros não fazem dentro da empresa, sem medo de

falhar, já que um bom líder sempre enxerga falhas como aprendizado e oportunidade de crescimento. “Porque o líder é aquele que conquista seus liderados através de seu poder de influenciar pessoas” (OLIVEIRA; PEREZ, 2015, p.6).

De acordo com o abordado na teoria do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC): Os líderes empresariais eficazes não dependem nem se limitam a sistemas formais de controle e comando. Constroem relacionamentos de confiança e com significado para os seus colaboradores, obtendo o seu comprometimento e a sua observância mesmo na ausência da hierarquia e do poder formal. Nem sempre encontramos pessoas que são verdadeiros líderes e que são competentes naquilo que fazem. Para ser um líder eficaz a pessoa precisa ser competente em tudo o que faz nas atividades da organização em que atua, mostrando suas habilidades e que está de verdade comprometido com o desenvolvimento e o crescimento da organização.

Saber que seu sucesso é determinado pelas pessoas que o rodeiam e saber que o conhecimento e talento é a principal fonte de vantagem competitiva. Esclarece Oliveira e Perez (2015) que a liderança vem tornando-se cada vez mais importante, pois é através de um líder que uma equipe se motiva a realizar suas funções com êxito, e conseqüentemente, geram resultados satisfatórios para a organização.

METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido como trabalho de conclusão da Graduação em Bacharelado em Administração. Para a construção deste artigo optou-se por uma pesquisa de caráter exploratória. Prodanov e Freitas (2013) relata que a pesquisa exploratória assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas, estudos de caso e análise de exemplos que estimulem a compreensão. É um levantamento bibliográfico sobre o assunto abordado.

É bibliográfica do tipo descritiva, com fonte de pesquisa primária onde a consulta dos dados foi realizada a partir de artigos científicos, livros, sites e revistas. Prodanov e Freitas (2013) descreve exatamente que tal pesquisa é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, internet, com o

objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Quanto a abordagem é qualitativa e a partir do material levantado, baseado nos conceitos da administração clássica e moderna, foi compilada uma fundamentação teórica sobre o tema liderança, abordando a evolução dos conceitos: liderança, estilos de lideranças, chefe e líder. Centralizando a importância dos líderes nas organizações, a relevância das lideranças para as organizações e os desafios de gerir pessoas diante das constantes mudanças e evolução dos negócios.

Este artigo foi escrito obedecendo os critérios de normas técnicas e fica claro que não foi submetido ao comitê de ética, por se tratar de uma pesquisa de cunho bibliográfico, não sendo uma pesquisa com seres humanos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Tema liderança, abordado neste artigo, é foco de discussão, e independente do espaço no qual se está inserido, já foi observado sua importância no meio corporativo. De fato, é um assunto que aborda desde o contexto organizacional, acadêmico e até mesmo pessoal. O que corrobora com a literatura quando diz que de maneira simples e singular, pode-se dizer que a ideia de liderança está associada a uma posição de comando e superioridade podendo ser também entendido como um conceito de qualidade atrelado à capacidade de influenciar ou conduzir pessoas (GABRIEL, 2014).

Para a Teoria Clássica da Administração, o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir os critérios de desempenho, objetivando o alcance dos objetivos organizacionais, sendo sua atenção direcionada apenas para as necessidades da organização e não para as necessidades do indivíduo (CONGRESSO DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 2014).

Por sua vez Chiavenato (2010), defende liderança como comprometimento, empolgação, espírito missionário, visionário, foco em objetivos, senso de oportunismo e, por extensão, ênfase na participação de todos, na dedicação,

impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das pessoas.

Diante da pluralidade conceitual apresentada sobre o tema liderança dentro do referencial teórico levantado, é possível concluir que no momento atual os profissionais passaram a assumir diversos papéis dentro das organizações e que para alcançar-se o sucesso, é preciso que toda a equipe esteja engajada para o alcance dos objetivos, não sendo evidenciados traços de um perfil de liderança mais individual e pouco flexível. Por sua vez a autora afirma que seja atribuído aos líderes de hoje, a responsabilidade pela formação dos futuros líderes (LARA, 2012).

De acordo com Takeuchi, Corrêa, Silva e Prado (2016) ser líder é uma responsabilidade que vai muito além do conhecimento específico de sua área, exige que o mesmo tenha uma visão ampla dos seus liderados. Proporcionando sempre o respeito e igualdade no ambiente de trabalho. Com isso o conceito vem crescendo ao ponto de ingressar nas organizações a partir do momento que foi percebido que a aplicação da mesma oferece grandes benefícios, tanto para as organizações como para a vida de seus profissionais.

A liderança advém do resultado da qualidade da interação entre líder e liderado. Esta relação somente será positiva e trará resultados, se houver confiança e respeito, impulsionando a boa sintonia e a qualidade no relacionamento. E se o mesmo for constituído por medo e insegurança, o resultado pode ser irrelevante e sem valor, visto que a sinergia não se faz eficaz entre estes indivíduos. Devido a este fato, o trabalho de um líder nunca é executado de maneira singular. Mas há um fato que se sobrepõe a esta situação, onde o líder deve estar preparado ao receber uma equipe enrijecida na qual ele deverá encontrar-se apto a conduzir, buscando ferramentas, práticas e soluções orientadas para obter êxito nesse desafio (POSNER; KOUZES, 2013).

É comum observar, nos tempos atuais, uma falsa interpretação de que chefiar é o mesmo que liderar. Enganam-se aqueles que ainda pensam assim, pois de fato ser chefe não é o mesmo que ser líder, de forma alguma. O termo chefe significa poder e autoridade, seus subordinado irão realizar as atividades através de ordens. Por sua vez, o líder não necessariamente é o chefe, mas de forma singular tem o

poder de conduzir uma equipe através da motivação e respeito, garantindo resultados com o auxílio dos colaboradores de sua equipe.

O quadro abaixo, baseado no trabalho de Denise Buzatto Garcia, especialista em gestão de pessoas, que aborda o seguinte tema “Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional”, revela de maneira clara e sucinta as diferenças entre o chefe e o líder, descrevendo os pontos fortes e fracos de cada gestor:

Quadro 01: Diferença entre chefe e líder.

Chefe	Líder
Administra pessoas e recursos	Inova processos e motiva pessoas
É uma cópia dos sistema organizacional	É original e fiel aos seus princípios
Focaliza o sistema	Focaliza as pessoas
Confia no controle	Inspira as pessoas
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Diz faça	Diz vamos fazer
O soldado	Ele próprio

Fonte: Garcia (2015, p.4).

A liderança, por sua vez, diz respeito ao gerenciamento da mudança. Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhe essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. Definimos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359).

Atualmente com os desafios de gerir pessoas, visando sempre a eficácia em busca dos resultados, destaca-se uma preocupação com a capacitação dos gestores e diante deste trabalho dos líderes. Como agir diante desses desafios, como contornar situações das quais nem sempre existe um padrão logico, tornando-se emocional? Os caminhos mais importante recaem em investir mais na capacitação e no desenvolvimentos das lideranças. Aprimorar os conhecimentos dos gestores, definir as políticas de gestão das pessoas e implementar o desenvolvimento de pessoas.

É possível afirmar que um dos maiores desafios dentro de uma organização é gerir pessoas, para contornar estes desafios é necessário aceitar que a gestão de pessoas é uma especialidade que tem como principal finalidade buscar o equilíbrio entre organização e pessoas. Assim torna-se uma ferramenta indispensável sob o ponto de vista empresarial.

Em pesquisa observou-se que no conceito da administração participativa, os indivíduos conceituado de grande inteligência, criativos e portador de habilidades específicas, aprimoram e fazem a diferença no âmbito organizacional e no processo competitivo no mundo empresarial. Contudo, é preciso analisar o potencial de cada indivíduo, a cultura de cada organização e as políticas internas e externas.

Pode-se dizer que não existe um melhor modelo de gerir pessoas. Apenas gerir pessoas é aquele identifica e compreender as variáveis e os fatores internos e externos das pessoas. De acordo com Chiavenato (2004) o modelo de gerir pessoas trata-se de maneira como cada pessoa se estrutura gerenciar o comportamento humano na organização. Destacasse que o fator de mudança implica no cenário que dificulta a implantação de programas rígidos. Desse jeito surge um tipo de gestão da desordem, caracterizado por uma realidade mutável sempre repleta de paradoxo.

De acordo com Chiavenato (2004) por outro lado, os indivíduos podem enfrentar as situações de mudança com realismo para encontrar soluções criativas, na difícil tarefa de lidar com os paradoxos e a autonegação trazidos pela transformação. Trata-se do modelo transformacional de gestão de pessoas, segundo o qual se gera o novo a partir do passado, em uma continuidade que engloba rupturas e contradições, mas que lida com esses fenômenos. O que se percebe atualmente é que a tecnologia da informação acelera novas formas de gestão de pessoas e equipes.

Portanto é imprescindível que a administração de recursos humanos esteja apta para identificar e atender as novas exigências de mercado. Pois é preciso que os líderes possam assumir uma função de gestão com habilidades, competência e novas virtudes para um excelente resultado. Quando os fatores motivacionais são trabalhados e a cultura organizacional reformulada e estabilizada, o sistema gerencial adquire uma melhor sustentabilidade para desenvolver as atividades da organização e despertar o diferencial competitivo em prol da realização dos objetivos

e visão da empresa, para que sua missão seja real e a satisfação seja colateral (SILVA; VIVALDI; PIUCORSKY; PORTUGAL, 2016, p4).

Nos dias atuais é possível definir claramente quatro tipos de liderança. As lideranças autocráticas, democráticas, liberais e coach. Cada estilo possui sua particularidade, vantagens e desvantagens. As grandes empresas aprenderam o valor e resultados de uma boa e/ou excelente liderança. Porém, ainda é um fator crucial, a cultura nessas organizações. Que por sua vez pode não valorizar a importância da liderança certa no lugar certo.

A liderança autocrática é de caráter dominador, com emissão de ordenação na expectativa de obediência absoluta e transmitindo temor diante da equipe. Ou seja, pode-se dizer que é um ditador, um dos estilos de liderança mais antigo, E pode-se dizer que ainda é possível encontrar líderes autocráticos e ditadores, nos dias atuais. Diante do conceito dominador que significa aquele que tem um caráter autoritário e procura dominar, o líder autocrático tem a particularidade de desmotivar a equipe pelo fato de não ser possível contribuir com ideias, projetos, métodos ou soluções.

No estudo de Martins (2016) é evidente que um líder autocrático é uma figura ingênua que quer ser dona de tudo e das pessoas, controlar tudo e todos. Toma as decisões sozinhas com medo de perder o poder centralizador. E de acordo com Marques (2010) o estilo autocrático era centralizador: Nesse estilo, o líder determina as ideias e o que será executado pelo grupo; isso implica a obediência dos demais.

Se, metaforicamente, utilizar-se de uma balança, é possível equilibrar este tipo de liderança nos aspectos negativos e positivos. Mesmo com uma equipe, que na maioria das vezes, só trabalhar na presença do líder autocrático, esta liderança é cabível de gerar bons resultados devido ao simples fato de que as tomadas de decisões são de responsabilidade do líder, sendo assim há uma rapidez para as decisões e soluções, minimizando possíveis picos de estresses, devido a situações que exilam um grande esforço emocional.

Em contra partida, mesmo diante de alguns pontos positivos para este estilo de liderança, predomina-se os pontos negativos. E os resultados para a organização que optar por líderes autocráticos será um ambiente de grande estresse, com empregados que só irão realizar as tarefas na presença do gestor, colaboradores inaptos para tomada de decisão, inovação e ideias. O que de fato para os dias

atuais não um cenário agradável, nem para a organização bem como para o trabalhador. Visto que pesquisas revelam o aumento de estresse no âmbito profissional.

O Brasil tem cerca de 70% dos trabalhadores afetados por estresse ocupacional, podendo caracterizar os aspectos como tensão nos trabalhadores com os seus chefes, expectativa quanto a manutenção do posto de trabalho, elevada exigência e pressão profissional. Os danos podem ser alcoolismo, alto índice de depressão, baixa do rendimento e em casos extremos suicídio (FONSECA, 2017).

Na liderança democrática é possível encontrar características que possui uma doutrina que defende a igualdade de direitos e oportunidades, que garante a manifestação de opiniões, ideias e pensamentos sem retaliação ou censura, negação ao autoritarismo. Valoriza a contribuição das pessoas para a equipe, permite que a equipe distribua as tarefas, realiza críticas construtivas e espera sempre o melhor da equipe. O mais interessante é fazer-se igual, como um membro comum da equipe e não como um chefe.

Nas palavras de Martins (2016) um líder democrático que se preocupa em realizar proezas em prol de seus influenciados, deixa marcas positivas na mente e no coração de sua equipe, além de manter firme a estrutura de uma cultura organizacional centrada nos valores da reciprocidade, da confiança na equipe, trabalhando todos por todos, sem desconfiança.

Pode-se dizer que confiança é um evento social, que se explica cientificamente, que vem sendo discutido e estudado no clima organizacional. Seguindo com a discussão de Martins (2016) a importância da confiança interpessoal vem sendo comprovada através de relações consensuais e cooperação entre os indivíduos dentro da empresa. Contribuindo para a transferência de conhecimento, eficiência da produtividade e redução de custos. Nesse estilo, o líder determina as ideias e o que será executado pelo grupo; isso implica a obediência dos demais (MARQUES, 2010, p1).

O líder democrático assume uma gestão compartilhada e de maneira alguma centraliza a responsabilidade em si, ou seja, distribui com os demais membros. Possui plena confiança em sua equipe, por tê-la preparado tornando-a eficiente. Esta liderança tem o conhecimento de que sua equipe é influenciada por ele. Aborda

Martins (2016) que esse processo de democratização então passa pela empatia, pela reciprocidade entre líder e liderados e não há superior e inferior na equipe. Todos assumem uma gestão participativa, dialogada, dialética, sistêmica, além de ter consciência da função, cargo, fragilidade, superação e limites de cada um.

Pode-se dizer que na liderança democrática o maior combustível da equipe é sem dúvida a confiança do líder para com os liderados e a motivação. Torne-se uma equipe com membros em busca dos resultados, das metas, confiantes, capazes de aprender, de corrigir erros, de ensinar e de conquistar. Em foco, nesta liderança, Martins (2016) ressalta que a é uma via de mão dupla, em que se faz um processo de conduzir a administração através de uma transparência tão perfeita que ninguém trabalha com medo, com ameaças, sem estímulo.

Ao analisar o estilo de liderança liberal é possível observar que tal comportamento proporciona liberdade aos liderados para a tomada de decisões em busca dos melhores resultados. Em contra partida os liderados busca cada vez menos as orientações do líder, já que entende-se que a equipe é autodisciplinar e capacitada, o que pode gerar resultados negativos e o não atingimento das metas. Para Bitencourt (2010) o excesso de liberdade é prejudicial à produção, pois diminui a qualidade e quantidade do serviço. A equipe precisa do líder mais presente nas atividades.

O liberalismo é uma filosofia baseada na liberdade, consentimento e igualdade. Os liberais defendem uma ampla gama de pontos de vista, direitos individuais, direitos humanos, democracia, igualdade e liberdade. No estudo de Metidieri (2011) afirma-se que o estilo liberal é caracterizado pelo líder que dá total liberdade a sua equipe para tomada de decisões, fornece informações somente se a equipe as solicitar, a divisão das tarefas fica totalmente a cargo do grupo, não realiza avaliações sobre os acontecimentos, enfim, este estilo tem absoluta falta de participação do líder.

Diante do estudo realizado, pode-se dizer que este estilo de liderança possui um equilíbrio de vantagens e desvantagens. Na mesma proporção que uma equipe pode desempenhar um excelente trabalho, por ter o privilégio de tomar as decisões, a equipe pode gerar resultados insatisfatórios por falta de orientação, devido a total liberdade. Baseado no escrito poucas empresas utiliza-se deste comportamento

liberal. Observa-se empresas no ramo de publicidade, design e mídia. Que buscam este estilo devido ferramenta de criatividade.

O coaching é o estilo de liderança que utiliza técnicas e conhecimentos pessoais para auxiliar o desenvolvimento de pessoas e gerar resultados seja para as organizações ou metas pessoais. Através dessas técnicas o líder coach tem a capacidade de fazer pessoas identificar seus pontos fortes e fracos, sendo para atualização individual ou grupal. Tais técnicas envolve conhecimento organizacional, pessoal e técnicas que envolve uma parte da psicologia. Chiavenato (2012) afirma que o coaching é uma abordagem comportamental de benefícios múltiplos, tanto para as pessoas como para as organizações.

Devido a palavra coaching está ligada diretamente à técnico e/ou treinador, se torna fácil assimilar uma equipe de um ambiente organizacional com uma equipe de um determinado esporte. Metaforicamente falando, uma equipe de vôlei de quadra é composta por seis jogadores com um único objetivo que é cravar a bola no lado do adversário, até atingir o número de pontos necessário para vencer a partida. Tarefa relativamente simples, mas aí entra as particularidades, as regras e os desafios. A equipe com no máximo três toques na bola, devera ajustar-se rapidamente a condição de defesa, levantamento e ataque.

A metáfora acima é capaz de refletir claramente o cenário de uma liderança coach. Tal líder deverá identificar as características de cada indivíduo e posicioná-los de maneira a extrair seu melhor resultado, que sistematicamente atingirá o objetivo da equipe. De acordo com Almeida e Wachowicz (2018) é um processo onde o profissional através de ferramentas busca encontrar a solução para os obstáculos, tornando possível resolver os problemas quando se estuda as situações e se trabalha nelas com foco e determinação, mantendo compromisso mútuo entre as partes para que se estabeleça a confiança, o respeito, o comprometimento e a ética.

É fundamental que o líder coach compreenda as competências e deficiências da equipe para obtenção dos melhores resultados. Atualmente as empresas adotam este recurso coaching, mesmo que ainda de forma terceirizada, para avaliar seu cenário, capacitar seus líderes, elaborar um plano de ação, com metas a serem atingidas, prazos e formas de avaliação e de comprovação do atingimento destas

metas. Dessa forma o líder aprende a definir as estratégias para sair de um ponto inicial até o estado desejado de desempenho, utilizando os melhores recursos. Deste modo, Polini e Bozzetto (2018) afirmam que esta liderança foca no procedimento de desenvolvimento de pessoas fixando conhecimento e agregando valor as tarefas realizadas. Faz com que a busca ao ideal seja atingida com excelência mediante aos resultados tanto na vida pessoal quanto para o meio organizacional.

Diante do exposto é possível observar que o coaching é uma ferramenta extremamente eficaz, se aplicada de forma adequada, que proporciona infinitos benefícios e vantagens competitivas, de forma pessoal ou para uma organização. Está atrelada diretamente a evolução do capital humano que conseqüentemente reflete essa evolução para a organização através de resultados visíveis. Dessa forma observa-se que Marques (2017) afirma que os talentos internos são a maior riqueza da organização e, quanto mais se investe na maximização do potencial dos colaboradores, mais impacto positivo eles causam nos resultados. Neste cenário, se destaca o líder coach, um profissional capacitado para auxiliar as organizações a despertarem o seu melhor por meio de transformações internas e evolução dos colaboradores, seu maior ativo.

Com quadro a seguir é possível observar claramente as diferenças, os efeitos e os resultados da liderança autocrática, democrática, liberal e coach.

Quadro 02: As diferenças e os resultados.

LIDERANÇA	CARACTERÍSTICA	VANTAGEM	IMPACTO	RESULTADO	
Autocrática	Dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados, temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente.	Rapidez na tomada de decisão, diminuição do estresses da equipe, porque o líder tem o controle total das decisões.	Abuso de poder, controlador, desmotivação da equipe, pois não podem contribuir com ideias.	Positivo: Rapidez na tomada de decisão e garantia do resultado esperado.	Negativo: Desmotivação da equipe e processos engessados.
Democrática	Democrático, espera sempre o melhor da equipe, dando o direito de escolhas e opiniões para o melhor resultado.	A divisão das tarefas ficam a critério da equipe, escolhendo o que fazer e com quem fazer.	Procura ser um membro normal da equipe sem diferenças e com respeito.	Positivo: Valoriza as contribuições das pessoas para equipe, obtendo compromisso e resultados de uma equipe competente.	Negativo: Não se aplica.
Liberal	Liberdade nas decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	Devido a intervenção mínima do líder é necessário uma equipe formada por membros competentes.	Modelo de liderança recomendada para empresas de publicidade, mídia, design, moda.	Positivo: Liberdade, criatividade e equipe qualificada.	Negativo: Pode perder o controle da equipe.
Coach	Estratégico, leva as pessoas, equipes e organizações de onde estão hoje para onde querem estar amanhã.	Trabalha no desenvolvimento das organizações para uma definição mútua de sucesso e no desenvolvimento pessoal, buscando o potencial individual.	Coaching é uma ferramenta extremamente eficaz, que proporciona infinitos benefícios e vantagens competitivas.	Positivo: Mantem vínculos entre o desenvolvimento pessoal e os resultados organizacionais.	Negativo: Não se aplica.

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto abordado, observou-se que liderança é uma intervenção interpessoal aplicada em uma determinada situação e gerenciada por meios do processo da comunicação humana, em busca de um objetivo. Liderança é uma tarefa, uma postura, uma atuação, um papel, uma atividade ou responsabilidade que uma determinada pessoa desempenha, ao ser responsável pelo desempenho de um grupo.

Quanto aos diferentes estilos de liderança, foi dado ênfase a autocrática, democrática, liberal e a coach. Por meio desses estilos, pode-se compreender as diferenças, as principais características, os impactos e resultados positivos ou negativos. Pode-se entender a influência de cada estilo de liderança no grupo, de forma pessoal e os resultados para as organizações.

Considerando o que foi pesquisado e abordado até o momento pode-se dizer que este trabalho apresenta um breve estudo, análise e reflexões sobre o líder e seus desafios de gerir pessoas. Espera-se de alguma forma ter contribuído para o debate acadêmico e científico do tema proposto. Mostrando que o líder deve sempre ser o primeiro a se dedicar de alma e coração pelo o que a empresa se propõem a realizar. E buscar sempre mostrar a equipe que existe um time onde cada um tem sua função primordial.

Na perspectiva de chefe e líder ficou claro a diferença entre ambos. O termo chefe representará sempre poder e autoridade, seus subordinado irão realizar as atividades através de ordens, o chefe será aquele velho e bom soldado. Entretanto, o líder tem o poder de conduzir uma equipe através da motivação e respeito, garantindo resultados com o auxílio dos colaboradores de sua equipe.

Por fim, este artigo descreve a importância do líder no ambiente organizacional e na administração dos recursos humanos. Retrata que o maior bem da empresa é seu capital humano e diante da diversidade comportamental, faz-se necessário a atuação de uma liderança eficaz para avaliar o cenário, minimizar os risco e maximizar resultados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, T. G.; WACHOWICZ, M. C. **A importância do processo de coaching nas empresas nos dias atuais**. Ponta Grossa, 2018.

ASSIS, V. M. **A importância da inteligência emocional no exercício da liderança**. Congresso Nacional de excelência e gestão, Rio de Janeiro, 2015.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos estratégias e dinâmicas**. 1. ed. Atlas, 2010.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

COSTA, E. W. B. **A liderança-coach como intervenção para o desenvolvimento humano na universidade federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2015.

CHIAVANETO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**: coaching & mentoring. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 10, 2014, Rio de Janeiro. **Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas**. Rio de Janeiro: UNIR, 2014.

EDNEIA.S.L. **A importância do líder na organização**. Universidade Tuiuti Paraná, 2012.

FONSECA, R. T. M. **Caderno da escola de direito: saúde mental para e pelo trabalho**. Unibrazil, 2017.

FORTUNA, M. L. A. **Gestão escolar e subjetividade**. Ed. Intertexto, São Paulo, 2005.

GABRIEL, R. D. S. **Estudo das competências orientadas para a liderança**. Criciúma, 2014.

GARCIA, D. B. **Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional**. Espírito Santo, 2015.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L. **Coaching**: o exercício da liderança. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FEBRACIS COACHING. Disponível em:
<<https://www.febracis.com.br/blog/lideranca-autocratica>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca>>. Acesso em: 04 de outubro de 2019.

LARA, E. D. S. **Liderança**: a importância do líder na organização. Curitiba, 2012.

LEITE, G. C. **Perspectiva da prática do coaching nas organizações hospitalares**. Argentina, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCO CONTABILIDADE CONSULTIVA. Disponível em: <<http://www.marcocontabilidade.com.br/blog/post/os-estilos-de-lideranca-e-seus-impactos-sobre-a-equipe-e-a-empresa>>. Acesso em: 18 de Outubro de 2019.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas**: o fator humano como Diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro de liderança**. 2 ed. Thomas Nelson Brasil, 2011.

MARQUES, M. D. (2016). Disponível em: <<https://www.monografias.com/pt/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao.shtml>>. Acesso em: 06 de novembro de 2019.

MARQUES, R. José - **Qual é o papel do coach dentro de uma empresa?** (2017). Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/qual-e-o-papel-do-coach-dentro-de-uma-empresa>>. Acesso em: 18 de novembro de 2019.

METIDIARI, G. **Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal**. De 3 de mar. de 2011. Acesso em: 24 mai. 2015.

MARTIZ, M. O. **A importância da liderança democrática nas organizações**. Vitória da conquista, 2016.

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.

POSNER, Barry; KOUZES, James. **O Desafio da Liderança**: Como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. Rio de Janeiro, 2013.

POLINI, G. D.; AZAMBUJA, B. M. Letícia. **A Importância do processo de coaching e seus benefícios para a vida pessoal e profissional**. 5º CONASFAF – Congresso Acadêmico Faculdade Sagrada família. 2018.

PRODANOV. C. C.; FREITAS. E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. Ed. Rio Grande do Sul, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSÉRIO, O. R. **Análise da influência da gestão na motivação e comprometimento dos professores**. Chimoio, 2015.

RENATA. H. **A importância da liderança e motivação nas organizações**. XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2016.

SPINELI, J. M. **Liderança e motivação nas organizações**. Leme, 2017.

SILVA. P. B. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, 2011. Disponível em: <<https://www.scribd.com/document/172592012/A-INFLUENCIA-DA-LIDERANCA-NA-MOTIVACAO-DA-EQUIPE>>. Acesso em: 09 de setembro de 2019.

SABA. **A formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe**. Revista Especialize on-line edição n°11 IPOG-GOIANIA, 2016.

SILVA, A. M.; VIVALDIR, G. A. D.; PIUCORSKY, F. P.; PORTUGAL, N. S. **Gestão de pessoas como alicerce nas organizações: aspectos relevantes na condução do capital**. Maringá, 2016.

TAKEUCHI, B. R.; CORRÊA, B. C.; SILVA, D.R. e PRADO, A. A. **Liderança organizacional: A influência dos tipos de lideranças na gestão das organizações**. São Paulo, 2016.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2014.

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

ZANINI, M. T. **Confiança o principal ativo intangível de uma empresa**. 2. ed. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2016.