

## OS DESAFIOS DA LIDERANÇA EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL NO SETOR DE MOTO PEÇAS

### *THE CHALLENGES OF LEADERSHIP IN A MULTINATIONAL COMPANY IN THE MOTORCYCLE PARTS SECTOR*

David Murilo Pereira da Silva – davi.pereira@hotmail.com  
Faculdade de Tecnologia (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

José Eduardo Freire – jose.freire@fatectq.edu.br  
Faculdade de Tecnologia (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

**DOI: 10.31510/infa.v17i2.1006**

Data de publicação: 18/12/2020

#### RESUMO

O ambiente corporativo está cada vez mais competitivo, sendo necessário investir em talentos humanos, principalmente em lideranças que sejam capazes de motivar seus funcionários e fazer com que se sintam comprometidos com os objetivos da organização. Em décadas anteriores focava-se principalmente nos produtos e serviços entregues, atualmente o foco de interesse passa a ser para as pessoas. Nesse cenário surge a importância da atuação dos líderes, principalmente no desenvolvimento de técnicas e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes nos processos gerenciais. O objetivo principal deste trabalho foi identificar o tipo de liderança utilizado pela organização em estudo e se ele tem sido eficaz. Para que este objetivo fosse alcançado primeiramente foram feitas pesquisas bibliográficas sobre o assunto e uma pesquisa de campo aplicada junto aos líderes de seção da empresa em estudo, utilizando a entrevista como ferramenta de levantamento de dados. Após esta pesquisa chegou-se à conclusão de que a maioria dos líderes buscam o estilo democrático, o que vai ao encontro do estilo de liderança que a empresa apoia e acredita obter melhores resultados.

**Palavras-chave:** Liderança. Motivação. Gestão de pessoas.

#### ABSTRACT

The corporate environment is increasingly competitive, and it is necessary to invest in human talent, especially in leaders who are able to motivate their employees and make them feel committed to the organization's objectives. In previous decades it focused mainly on the products and services delivered, currently the focus of interest becomes for people. In this scenario arises the importance of the actions of leaders, mainly in the development of techniques and application of knowledge, skills and attitudes in management processes. The main objective of this work was to identify the type of leadership used by the organization under study and whether it has been effective. In order to achieve this objective, bibliographical research on the subject was first made and a field research applied to the section leaders of the company under study, using the interview as a data collection tool. After this research it was

concluded that most leaders seek the democratic style, which is in line with the leadership style that the company supports and believes in better results.

**Keywords:** Leadership. Motivation. People management.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo torna-se um ambiente cada vez mais competitivo, sendo necessário investir em esforços, principalmente em lideranças que sejam capazes de motivar seus funcionários e fazer com que se sintam comprometidos com os objetivos da corporação e assimilem com mais facilidade as mudanças na cultura organizacional sem perder a motivação.

Robbins (2006) afirma que o ato de conduzir pessoas não é uma tarefa fácil, exercer a liderança requer autocontrole e senso de justiça para enfrentar as dificuldades que poderão surgir, é necessário ter a habilidade para influenciar pessoas, o líder precisa possuir a habilidade de influenciar os colaboradores, avaliar as situações com uma visão humana respeitando as barreiras e limitações de seus liderados.

Blanchard (2019) ainda diz que para liderar em alto nível atualmente, focar na realização de objetivos não é o bastante. O novo conceito pregado pelo autor é o “bem maior” – aquilo que seja melhor para todos os envolvidos. A liderança é um chamado superior. “A liderança não deve ser exercida apenas para ganho pessoal ou para cumprir um objetivo – ela precisa ter um propósito mais elevado.”

O objetivo deste trabalho foi identificar o tipo de liderança utilizado pela organização em estudo e se ele tem sido eficaz. Para alcançar este objetivo, suas seções foram estruturadas da seguinte maneira: a seção 2 abordou a liderança e a gestão de pessoas, incluindo a importância de uma boa seleção e recrutamento de colaboradores. Também, foram apresentados os tipos de liderança e o que a escolha de cada uma delas significa. Na Seção 3, foi apresentada a Metodologia aplicada neste estudo que terá início à pesquisa de informações que une a literatura pertinente ao assunto já estudado, sobre liderança e, logo após, foi aplicado questionário junto aos líderes e em seguida, entrevista dirigida ao gerente de produção de uma empresa multinacional no setor de moto- peças. Na Seção 4, foi feita análise dos resultados obtidos na pesquisa e a Seção 5 trouxe as considerações finais sobre o estudo.

## 2 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

O futuro das organizações está diretamente relacionado com a sua moldura humana, é neste contexto que a Gestão de Pessoas ganha especial importância (COSTA, 2003). Diante da competitividade, as empresas precisam se destacar, assim, os processos de Recrutamento e Seleção passam a ser de grande importância para alcançar seus objetivos e sobreviver, bem como para a diminuição de custos relacionados à rotatividade de funcionários. Dessa maneira, requer práticas estruturadas, ações e ferramentas diferenciadas das tradicionais, para melhor harmonia entre as necessidades da empresa e das pessoas (FRANÇA, 2007).

Em sua essência, a seleção se refere ao processo de comparação e decisão, e deverá alicerçar as ações tomadas em critérios e padrões validados baseados nas características do cargo a ocupar. Para auxiliá-los na tomada de decisão, os responsáveis pela seleção se utilizam de técnicas que visam incrementar o conhecimento sobre os candidatos e desta forma selecionar os que melhor se ajustem ao cargo (CHIAVENATO, 2004).

Ainda segundo Chiavenato (2004), a complexidade das relações humanas implica que o responsável pela gestão de recursos humanos seja indivíduo capaz de, num determinado contexto organizacional, identificar as deficiências e promover as alterações necessárias.

As organizações devem pensar em indivíduos que sejam capazes de se adaptar à cultura organizacional, e para isso deve prestar atenção em características específicas tais como: a herança biológica, traços de caráter, temperamento, características de personalidade, história pessoal, relações familiares, origens sócio culturais que deixam sua marca nos eventos e condutas individuais (CHANLAT, 1992).

Segundo Maxwell (2007), a liderança está dividida em 5 níveis:

- ✓ **Posição:** as pessoas seguem o líder porque tem de fazê-lo. A ideia central deste nível é que as pessoas o seguem devido ao seu cargo ou posição que exerce na organização.
- ✓ **Permissão:** as pessoas seguem o líder porque querem. Este nível está baseado no relacionamento, ou seja, as pessoas o seguem devido à relação que ele tem com elas.
- ✓ **Produção:** as pessoas seguem o líder em razão daquilo que fez pela organização. Neste nível o resultado positivo que ele obteve durante o período que tem

trabalhado na organização faz com as pessoas o sigam, ou seja, seja uma referência dentro da empresa.

- ✓ **Desenvolvimento Pessoal:** as pessoas seguem o líder em razão daquilo que fez por elas. Neste quarto nível as pessoas o veem como líder devido ao que ele contribuiu no crescimento pessoal de cada um de seus liderados.
- ✓ **Personalidade:** As pessoas seguem o líder em razão de quem ele é e do que ele representa. Este último nível está baseado na sua experiência comprovada de sucesso em liderança. Este é o nível mais complexo e mais difícil de alcançar.

De acordo com Pereira e Ney (2009) as principais competências de um líder são:

- Visão holística;
- Multidisciplinaridade;
- Promover a colaboração entre os membros da equipe;
- Colaborar com os outros gestores;
- Ter uma boa comunicação;
- Habilidade para ensinar;
- Habilidade para aprender;
- Entender as tecnologias que dão suporte às operações;
- Conseguir transitar entre a estratégia e o operacional e vice-versa;

## 2.1 Desenvolvendo lideranças

Blanchard (2019) enfatiza que organizações de alto desempenho são aquelas que, ao longo do tempo, continuam a produzir resultados excepcionais com o mais alto nível de satisfação humana e comprometimento com o sucesso. O empoderamento é a chave, as pessoas já têm o poder pelo seu conhecimento e pela motivação. Isso significa que as pessoas têm liberdade para agir e significa que serão responsabilizadas pelos resultados.

Segundo Balduan e Martins (2016), existem três estilos de liderança:

**Liderança Autocrática:** neste tipo de liderança, o comportamento dos grupos demonstra forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade e nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este está ausente, as atividades param e

os grupos expandem seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade. No ambiente autocrático o líder atua como dirigente e toma as decisões em nome do grupo. Determina o programa do grupo, faz os planos mais importantes, estabelece de modo imprevisível a execução das atividades.

**Liderança Laissez-Faire (Liberal):** embora a atividade dos grupos seja intensa, a produção geralmente é medíocre. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho. É possível notar forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder. A estrutura liberal ou permissiva é a forma de dirigir e não dirigir em absoluto, deixando que os indivíduos tenham liberdade. A participação do líder é mínima.

**Liderança Democrática:** Com este estilo de liderança, há formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais. O líder e seus subordinados passam a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho flui num ritmo suave e seguro sem alterações mesmo quando o líder se ausenta. Existe sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal. A estrutura democrática é caracterizada onde os membros do grupo trabalham em conjunto, dá-se a máxima importância ao desenvolvimento de todos os membros, nenhum é exclusivamente líder, pois a liderança está distribuída.

Chiavenato (2000, p.140) afirma que “na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.”

É importante que os líderes tenham uma visão clara porque liderar é ter um destino certo. Se o líder e seu pessoal não sabem para onde vão, a liderança não significará nada. Todas as pessoas têm um potencial de desempenho máximo – basta saber onde elas estão e ir ao encontro delas (BLANCHARD, 2019)

Na liderança visionária, segundo o autor, os líderes não são aceitos facilmente pelas organizações e, se não tiverem o apoio dos líderes gerenciais, podem ser inadequados. Além disso, recorrer à líderes visionários pode representar riscos.

## 2.2 O papel do líder

Ferreira (2010) concluiu que o papel do líder de todas as variáveis administrativas que as teorias nos mostram, desde a capacidade de administrar tarefas, ambiente, tecnologia e

estrutura, até a maior delas que é a gestão de pessoas, é um dos mais relevantes e são extremamente importantes para o sucesso de toda organização.

Ferreira (2010) afirma que por existirem pessoas como componentes principais das organizações, conflitos estão intimamente relacionados ao processo de gestão, o que faz da figura do líder, um gestor emocional e os conflitos são inerentes a qualquer equipe ou organização e estes são percebidos de forma direta – quando manifestados pelos membros da equipe, e indireta – quando, sutilmente colocado por frases que denotam raiva ou tristeza e por isso, o impacto do líder como gestor emocional dos membros de uma equipe é muito alto. Suas atitudes refletem diretamente em seus liderados e da mesma forma sua omissão pode fomentar processos de conflito à medida que as pessoas se sentem livres para tomar decisões por si próprias.

Ainda segundo o autor, a competência emocional do líder se torna fundamental na gestão dos processos. O autor lista aspectos emocionais e situacionais associados aos conflitos. “Os situacionais, como o aumento da rotatividade, a redução da satisfação dos funcionários, as ineficiências entre as unidades de trabalho, sabotagem, as queixas trabalhistas, tendências a boicotes e redução do empenho, não são objetos de tratamento por parte dos líderes.” Os emocionais, raiva, tristeza, depressão, medo, decepção e ausência de emoções tem sido o ponto de partida para males físicos e psicológicos e são desconhecidos ou pouco avaliados pelos líderes e, para um bom líder construir e manter uma equipe bem coordenada deve-se ter noção de que o conflito trabalha contra esse objetivo.

O novo papel do líder é parte primordial para um sistema complexo de relações interpessoais e se vê obrigado a envolver-se nos processos de tomada de decisão e nas questões do negócio, de estratégia, marca, cultura, modelo operacional de gestão, tecnologia, recursos financeiros e pessoas. Esse líder deve alinhar-se ao grupo para que todos caminhem juntos em prol de um objetivo. Com ele, as conversas progridem, já que seus interlocutores podem falar sem medo e assim o líder estabelece a confiança (PIZA, 2018, p. 39).

Piza (2018) também aponta no verdadeiro líder o papel de educador, pois cabe a ele contribuir para que cada pessoa assuma a sua autonomia e tenha atitudes conscientes diante do trabalho. O líder deve investir no autoconhecimento e almejar a identificação de seu propósito de vida, oferecendo a sua equipe contexto para o desenvolvimento de um modelo de negócio que seja capaz de “instigar a motivação, o aprendizado contínuo, a inovação e o aumento da produtividade.”

De acordo com os autores, a liderança exerce influência direta sobre as pessoas, quando existe aceitação, impulsionando a equipe aos objetivos propostos, “promovendo ações para tornar a equipe eficaz e preparada para o trabalho, gerando resultado profissional e pessoal.”

Segundo Drucker (1999), na atualidade, novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações, competindo ao líder liberar as energias e potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças.

Rosa (2016) afirma que a motivação dos colaboradores se tornou um fator determinante para a sobrevivência da organização e é um desafio enfrentado diariamente pelos gestores. Os colaboradores são motivados acima de tudo pela exaltação da qualidade de seu trabalho e pelas relações da equipe que dão o suporte necessário para que isso aconteça.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo teve início com levantamento de informações que compõe a literatura pertinente ao assunto já estudado, para um melhor embasamento e, logo após, uma pesquisa de campo essencialmente qualitativa.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário de Marras (2005) com dezoito questões de múltipla escolha e uma questão aberta para levantar informações necessárias da empresa em estudo, tomando o cuidado de ter ao menos um líder de cada turno, com o intuito de identificar o que pensam e como se comportam em relação ao seu estilo de liderança.

A pesquisa de campo foi aplicada para os líderes de seção da empresa em estudo, com o objetivo de identificar e analisar o estilo de liderança e, logo após, foi realizada uma entrevista com o Gerente de Produção, para identificar o grau de satisfação da empresa com as lideranças aplicadas.

Gil (2011) afirma que o tipo de entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente, à medida que reporta às pautas assinaladas.

A empresa em estudo está localizada no interior do estado de São Paulo, atuando no desenvolvimento, comercialização, distribuição, usinagem e fabricação de artefatos de

alumínio e borracha. No ano de 2014, foi adquirida por um grupo de americanos e tornou-se uma empresa multinacional, aumentando a sua capacidade produtiva, agregando tecnologia e gerando novos empregos, possuindo hoje um quadro com aproximadamente 385 colaboradores.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O teste que foi aplicado identifica o estilo de liderança, de acordo com Marras (2005), baseado nas respostas “Sim”.

**Tabela 1 – Resultado do teste que originou o Gráfico 1**

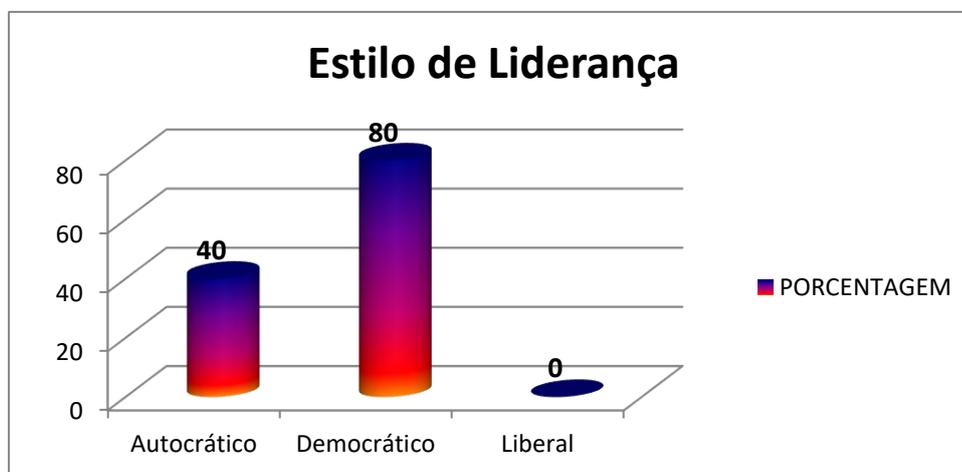
Questão	SIM (%)	NÃO (%)
1 - Você gosta de dirigir?	100	0
2 - De modo geral acha que vale a pena despende tempo e esforço explicando, antes de agir, as razões pelas quais tomou determinada decisão?	60	40
3 - Você prefere a parte administrativa de seu papel de líder – planejamento, trabalho de escritório em geral – em vez do trabalho de supervisão e do contato direto com os seus subordinados?	20	80
4 - Entra um estranho em seu departamento e você sabe que é o novo funcionário contratado por um de seus assistentes. Ao aproximar-se dele perguntaria o nome dele em vez de dizer primeiro o seu?	40	60
5 - Você mantém o seu pessoal a par do desenvolvimento que diz respeito ao grupo?	80	20
6 - Você nota que ao distribuir as atribuições sua tendência é determinar os objetivos, deixando os métodos a serem empregados a cargo dos seus subordinados?	80	20
7 - Você acha que um líder deve manter-se à distância de seu pessoal, pois com o correr do tempo a familiaridade traz a falta de respeito?	20	80
8 - Chegou a hora de tomar uma decisão a respeito de uma excursão, ouviu dizer que a maioria prefere quarta-feira, mas você está plenamente convicto de que seria melhor terça-feira, por diversos motivos. Você submeteria a questão a votos?	60	40
9 - Se você pudesse, gostaria de dirigir seu pessoal como se fosse um grupo de autômatos, reduzindo os contatos e comunicações pessoais ao mínimo?	20	80
10 - Você acha muito fácil despedir alguém?	40	60
11 - Você nota que quanto mais se mostra amigo de seu pessoal, mais facilidade encontra para dirigi-lo?	60	40
12 - Depois de despende muito tempo você encontra finalmente a solução para um problema relacionado com o trabalho. A seguir, encarrega um assistente de aplicar a solução encontrada e ele não se desincumbe da tarefa de modo satisfatório. Você se sentiria aborrecido por ver que o problema ainda não foi resolvido em vez de ficar zangado com o assistente?	80	20
13 - Você acha que um dos melhores meios de evitar problemas de disciplina é aplicar a devida punição toda vez que um regulamento for infringido?	20	80

14 - Você está sendo criticado quanto à maneira de orientar uma determinada situação. Tentaria convencer seu pessoal de que seu ponto de vista está certo ou deixaria bem claro que, como chefe, suas decisões devem ser acatadas?	60	40
15 - Você geralmente deixa a critério de seus subordinados comunicar-lhe ou não as ocorrências diárias de menor importância?	60	40
16 - Você acha que todos os componentes do grupo deviam ter uma certa dose de lealdade pessoal para com você?	100	0
17 - Você acha que é melhor formar equipes para resolver problemas em vez de tomar para si as decisões?	80	20
18 - Alguns peritos no assunto dizem que diferenças de opiniões dentro de um grupo de trabalhadores trazem soluções proveitosas. Outros acham que tais diferenças são indícios de falhas na unidade do grupo. Você concorda com o primeiro ponto de vista?	60	40

Fonte: O autor

Após o questionário que identifica o tipo de liderança ser aplicado à cinco líderes de seção da empresa em estudo, foi constatado que quatro deles possuiu seu estilo definido como democrático e um deles obteve pontuação idêntica entre autocrático e democrático.

**Gráfico 1 – Resultado obtido sobre estilos de liderança**



\* A diferença dos 100% é em razão de um dos pesquisados ter apresentado um empate entre as características democráticas e autocráticas.

Fonte: O Autor

Ao serem perguntados na questão aberta: “**Você acredita que sua liderança influencia diretamente sobre os resultados obtidos pela empresa? Por quê?**”, foram obtidas as seguintes respostas na íntegra:

1. Sim. Pois o bom planejamento de um líder junto a sua equipe para atender e buscar o objetivo imposto pela empresa influencia no resultado.

2. Sim, porque se não tivesse líder a maioria dos pedidos não seriam entregues, os funcionários não iam trabalhar do jeito certo e o setor ficaria de qualquer jeito.
3. Não. No meu setor posso sim, ter bons resultados, mas pensando na empresa que é um grupo grande talvez meu desempenho não tenha grande expressão.
4. Sim. Meu setor reflete diretamente no desempenho da empresa pois trabalhamos com uma grande quantidade de peças a serem entregues e se não estivessem sob minha liderança a linha não conseguiria entregar o número de peças que entrega. Minha presença impõe disciplina e a disciplina faz as coisas fluírem.
5. Sim, procuro delegar as tarefas de acordo com o nível de responsabilidade que consigo identificar em cada colaborador, observo se a tarefa foi bem executada e procuro orientar para que cada um deles possam melhorar. Se funcionar da melhor maneira possível, os resultados serão positivos para o setor e consequentemente para a empresa.

Diante das declarações e do referencial teórico estudado, por percebermos que mesmo as respostas de múltipla escolha apontando lideranças democráticas, o pensamento exposto nas respostas espontâneas demonstra uma tendência autocrática, já que os líderes entendem que, sem sua presença o trabalho não seria realizado da maneira correta e com o foco no objetivo proposto. No entanto, deveriam se preocupar mais com a clareza das ideias, fazendo com que os seus subordinados entendam a importância de todas as atividades concluídas com êxito, independentemente de estarem presente ou não.

Para atingir o segundo objetivo deste estudo, foi realizada entrevista com o Gerente de Produção da empresa em estudo. Ao analisar a entrevista como um todo, é possível concluir que a empresa se encontra satisfeita com a atuação de seus líderes de forma geral, através dos resultados obtidos pela organização, por estarem atendendo todos os pedidos dos clientes e pelo feedback de seus colaboradores, porém, faz algumas ressalvas e está atenta às mudanças organizacionais com o advento da globalização, buscando seu crescimento e fortalecendo seu alicerce na melhoria de seus colaboradores, o que vem ao encontro da teoria estudada no que se refere ao novo papel das lideranças.

Ao estudar o tema liderança, constata-se pontos importantes e difíceis de se alcançar em bons líderes, as pessoas seguem o líder em razão de quem ele é, e do que ele representa, baseado na sua experiência comprovada de sucesso em liderança.

Na liderança democrática o líder e seus subordinados passam a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho flui num ritmo suave e seguro sem alterações, mesmo quando o líder se ausenta. Existe sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após detalhada pesquisa bibliográfica, foi possível constatar neste estudo que um líder só pode ser bem sucedido e alcançar a excelência se adotar o estilo de liderança que possa desenvolver e dar espaço para formar uma boa equipe. Foram abordados temas como a importância de uma boa gestão de pessoas, de contratar colaboradores com base no perfil ideal para cada função e principalmente os três tipos de liderança explicando suas características, vantagens e desvantagens.

Este artigo teve como objetivo identificar o tipo de liderança utilizado pela organização em estudo e se ele tem sido eficaz. Pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado já que foi identificado que os líderes entrevistados buscam liderança democrática, este tipo de liderança não é imposto, porém, tem a aprovação da alta administração da empresa e que ela está satisfeita com o desempenho de seus líderes e busca uma melhoria constante dos mesmos e por isso está em seus planos investir em treinamentos com este tema.

No entanto o estudo identificou algumas contradições nas respostas abertas dos líderes entrevistados, demonstrando que existe uma falha de comunicação e entendimento da cultura organizacional de empresa. Notou-se que mesmo a empresa apoiando o estilo de líder democrático, alguns líderes aplicam o estilo autocrático, por falta de confiança em seus subordinados e por não haver clareza nas ideias, ou seja, a linha de produção só atinge os objetivos propostos quando o gestor está presente. Existem líderes que não enxergam sua liderança como parte de um todo e que seu desempenho afeta diretamente nos resultados da empresa, sendo que o estilo de liderança democrático inclui delegar e observar o nível de honestidade e comprometimento de seus colaboradores.

Dentro do referencial teórico foi abordada a importância de se atingir a excelência na liderança e que esta está diretamente ligada ao alto desempenho das organizações. Como este estudo identificou falhas na comunicação e no entendimento da boa liderança, sugere-se que sejam feitos novos estudos dentro da organização, questionando líderes e colaboradores sobre

comunicação, objetivos coletivos, influência das lideranças na qualidade e nos resultados da empresa, e a importância de buscar alto nível de desempenho em todos os setores da empresa através da liderança com excelência.

## REFERÊNCIAS

BALDUAN, Rafael; MARTINS, Rosana M. **Estilos de liderança e sua influência na motivação do funcionário: um estudo de caso.** Estação Científica - Juiz de Fora, nº 16, julho – dezembro / 2016.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho.** Porto Alegre. Bookman Editora. 2019.

CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização.** São Paulo: Atlas, 1992. v. 1

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** São Paulo: Altas, 2004.

COSTA, R. F. **Persona** – Manual prático de gestão das pessoas. Lisboa: Bertrand. 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI.** Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo.** Cadernos UniFOA. Agosto, 2010. Universidade Federal Fluminense.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura 2005.

MAXWELL, John C. **O líder 360°.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

PEREIRA, Hericka Rebello de Souza; NEY, Antonio Fernando Vieira. **Liderança e o perfil do novo líder.** Universidade Cândido mendes. Rio de Janeiro. 2009.

PIZA, Sérgio. **O novo papel do líder.** Revista GVEXECUTIVO • V 17 • N 1 • JAN/FE. 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 11<sup>a</sup> ed., São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. **A importância da liderança e motivação nas organizações**. XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 29 e 30 de setembro de 2016.