



INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO

PÓS-GRADUAÇÃO

Lato Sensu

PÓS-GRADUAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO

**PRÁTICAS DE
LIDERANÇA E GESTÃO
DE EQUIPES**

SUMÁRIO

1 – EQUIPES	03
1.1 Diferença entre grupos de trabalho e equipes.....	04
1.2 Benefícios, vantagens e desvantagens de trabalhar em equipe	06
 2 – LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	 10
2.1 Conceitos de liderança	11
2.2 As diferenças entre líder e gerente	14
2.3 As funções do líder.....	15
2.4 Tipos básicos de liderança	17
2.5 Traços e características da liderança	22
2.6 Papel da comunicação no processo de liderança	25
 REFERÊNCIAS.....	 30

1 . EQUIPES

Uma das principais características procuradas hoje no mercado é saber trabalhar em equipe!

Essa afirmativa/condição vocês encontrarão a todo momento e como veremos ao longo do capítulo não há como negá-la, mesmo porque a interação da equipe agrega valor ao serviço e gera confiança entre os colaboradores, o que proporciona um ambiente empresarial mais saudável, positivo e produtivo. Assim, os membros da equipe se sentem motivados e preparados para assumir desafios que ajudem a organização a crescer.



Os organizações do século XXI já perceberam, confirmam e sustentam que o capital humano é o principal pilar de uma instituição, tendo em vista que é ele que realiza todas as ações que fazem uma organização crescer.

Já dizia Chiavenato (2000) que as organizações são feitas de pessoas e para pessoas, portanto, elas precisam ser valorizadas em todas suas características que podem ser convergentes ou divergentes. Nesse sentido, trabalhar em uma empresa implica em conviver com pessoas de opiniões

diferentes, objetivos distintos e com outras maneiras de enxergar o mundo. Saber aceitar essas diferenças e utilizá-las em prol da execução satisfatória das demandas faz parte do trabalho em equipe (MARQUES, 2014).

1.1 Diferença entre grupos de trabalho e equipes

Um grupo de trabalho é um conjunto formado por duas ou mais pessoas que para atingir determinado(s) objetivo(s) necessita algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado. Ou dito de outro modo, um conjunto de pessoas se caracterizará mais fortemente como grupo segundo as seguintes condições:

- a) quanto menor for o número de seus membros;
- b) quanto maior for a interação entre os seus membros;
- c) quanto maior for a sua história; e,
- d) quanto mais perspectiva de futuro partilhado seja percebido pelos seus membros (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004).

Os grupos tendem a trabalhar voltados para um mesmo objetivo, é verdade, mas com papéis e funções definidos, mas seus integrantes não conseguem obter ótimos resultados porque na maioria das vezes ninguém sabe direito o que o outro pensa, devido à falta de comunicação, além de haver uma tendência de competição entre seus membros.

No grupo podemos encontrar diversas deficiências, como por exemplo, as divergências em relação aos problemas de trabalho ou as diferenças dos valores pessoais de cada um, que acabam sendo manifestados no ambiente de trabalho, tornando as pessoas falsas, fingindo ser o que não são e principalmente, dizendo dar conta de um trabalho que não podem realizar sozinhas.

Ao contrário, nas equipes, os membros estão voltados para os mesmos objetivos com papéis e funções bem definidas e uma série de fatores positivos, como criatividade, sinergia, habilidades, troca de experiências, etc.

Na equipe, todos são muito transparentes. Dividem o que pensam e o que sentem em relação ao trabalho e também em relação uns aos outros. Se existem críticas, estas são construtivas, jamais podem ser destrutivas.

Todos trabalham unidos, colaborando entre si sempre em busca de bons resultados para todos, como se fosse um time.

Evidentemente que os conflitos também surgem nas equipes, mas esses são resolvidos da melhor forma, e vistos como fator de crescimento e aprendizado para toda a equipe, que geralmente tendem a resolver o problema juntos.



Enquanto nos grupos, os líderes estão ausentes ou distantes do grupo, surgindo apenas para dar ordens, cobrar, enfim, “mandar”, nas equipes, os líderes (ou líder), estão ali para somar, contribuir, dividir, ajudar. Eles não precisam dar ordens nem agir rudemente e são seguros o suficiente para trocar ideias sem se sentirem ameaçados.

De acordo com Marques (2014), no trabalho em equipe, cada membro deve saber o que fazer, o que os outros integrantes estão fazendo e a sua importância para que a tarefa seja concluída com êxito. Na ausência de um colega, o grupo saberá como substituí-lo ou encontrará uma maneira de realizar aquela função, evitando que o trabalho se torne improdutivo. Compartilhar informações e responsabilidades faz com que cada um possa dar o melhor de si e também ajudar aos outros, deixando o sucesso mais próximo da equipe.

O trabalho em equipe também oferece a oportunidade de socialização com os colegas, uma vez que o grupo convive diariamente e sempre é possível aprender e crescer em com essa relação.

Para que os resultados da equipe sejam sempre extraordinários, é preciso que o líder do grupo esteja atento a tudo o que acontece - desde o planejamento, distribuição de tarefas e prazos e constante verificação dos objetivos propostos. Dessa maneira, a equipe consegue reconhecimento perante a organização, alcançando os objetivos estipulados por ela.

1.2 Benefícios, vantagens e desvantagens de trabalhar em equipe

Segundo Iale (2010), a principal característica de uma equipe é de que seus membros têm como prioridade atingir as metas da equipe. Eles podem possuir forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometer-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade; porém, para eles, o aspecto mais importante a enfrentarem de imediato é o sucesso do grupo em alcançar a meta que seus membros, coletivamente e em uníssono, estabeleceram. Os membros dão apoio uns aos outros, colaboram livremente e se comunicam abertamente e com clareza entre si.

O trabalho em equipe traz benefícios e resultados vantajosos tanto para seus membros como para a organização em que trabalham. Colaboração é o benefício principal. As pessoas querem realizar juntas um bom trabalho, dar apoio umas às outras, porque se identificam com a equipe; desejam que esta se destaque e seja bem-sucedida. A competição individual é reduzida. No interesse do grupo, elas querem ir além da cooperação entre si. Elas colaboram e de boa vontade entregam-se ao esforço da equipe.

Pessoas que aprenderam a dar apoio e a confiar umas nas outras compartilham livremente seus conhecimentos. Elas compreendem quanto é importante para uma equipe fazer circular as informações que os membros necessitam para operar de modo mais eficaz. A informação flui livremente para cima, para baixo e para os lados. Assim, comunicação é outro benefício. Há também uma aplicação mais eficiente de recursos, talentos e forças, porque eles

são usados de boa vontade e compartilhados com os demais companheiros. Toda vez que falta a um membro da equipe certo conhecimento ou competência, um outro está pronto para supri-lo.

Um quarto benefício é o conjunto decisões e soluções – adotadas simultaneamente, com todos gerando e avaliando um maior número de opção do que uma única pessoa poderia fazê-lo. O tempo é marginal para suas escolhas em conjunto e não sequencialmente, como ocorre com frequência. As decisões são tomadas por consenso, e isso significa que são geralmente melhores do que até mesmo aquelas à qual a pessoa mais inteligente do grupo de trabalho poderia ter chagado sozinha.

As pessoas que são responsáveis por decisões e soluções as consideram com sua propriedade e, conseqüentemente, sentem-se compromissadas em conduzi-la com sucesso. Esse é o quinto benefício. Os integrantes nutrem também um forte compromisso com a própria equipe para que ela não se desagregue. Finalmente, chega-se à qualidade. Existe uma preocupação para alcançar qualidade e precisão porque os funcionários sentem que fazem parte de um esforço de equipe e querem que esta pareça a melhor possível. Além disso, como os membros trabalham em colaboração, estão assegurando que cada um obtenha da equipe o que necessita para produzir o melhor trabalho.

Algumas pessoas dentro da organização são receptivos e fazem parte de um grupo porque possuem elevadas necessidades sociais. Psicólogos as denominam de necessidades de filiação. Essas pessoas gostam de fazer parte de um grupo compatível e bem sucedido, de modo a encontrarem motivação em participar de sua equipe. Albert Einstein dizia: “Duas cabeças pensam melhor que uma”, pois com uma equipe há mais sugestões e as finalidades são maiores, as ideias fluem melhorando o desempenho e produção na organização (LALÉ, 2010).

O trabalho em equipe também acaba sendo uma oportunidade de convivência mais aproximada entre colegas e também de aprendizagem compartilhada. Assim “os diferentes especialistas profissionais, juntam suas competências em equipes interfuncionais, cada uma formada ao redor de uma inovação específica” (SANTOS, 1999, p. 33).

Blanchard et al (1997) aponta como principais características de uma equipe de trabalho as seguintes:

- todos sabem o que precisam fazer e os objetivos da equipe são claros;
- todos assumem certo grau de responsabilidade pela liderança;
- existe a participação ativa de todos;
- todos se sentem valorizados e apoiados uns pelos outros;
- todos são ouvidos;
- as diferenças de opiniões são respeitadas;
- a equipe gosta de trabalhar junto e faz com que o convívio no trabalho seja prazeroso e divertido.

Também temos desvantagens. Vejamos:

Quando se fala em implantar equipes de trabalho, fala-se também numa mudança na “cultura” do trabalho, pois as decisões passam a ser tomadas onde os problemas acontecem e não mais se esperam por respostas dos superiores. As decisões tomadas apenas devem ser apoiadas por esses. Quando não acontece, isso significa que o trabalho em equipe tende a se extinguir.

Trabalhar em equipe exige mais habilidades, mas trabalhar em equipe também pode ser mais produtivo, porque as pessoas se complementam em seus conhecimentos, habilidades e experiências. Pessoas frequentemente evitam trabalhar em equipe, ora porque no convívio nos expomos mais, ora porque a equipe faz emergir nas relações tensão, ciúme, conflito, desconfiança, inveja, afeto, carinho, apoio etc. (CASTILHO, 2002, p.1).

Outro risco é a divergência que pode surgir devido às diferenças de ideias e de cultura. Nem sempre é possível entrar em um consenso e conseguir a aceitabilidade por todos, o que é algo completamente normal, e esse fato pode acabar por gerar conflitos (já falamos um pouco sobre eles). Onde existem cabeças pensantes, existirão ideias, opiniões, percepções diferentes, etc., e isso já por si é gerador de conflito. Desse modo, não devemos ver o conflito como algo ruim e terrível, é preciso aprender a levar a equipe a ver com naturalidade

este fenômeno. A dificuldade não está na emergência do conflito e, sim, na sua má administração (CASTILHO, 2002, p. 33).

A passividade também é um ponto que pode vir a representar um problema, pois uma pessoa com grande potencial pode se tornar nula dentro do grupo. O gestor deve ter empatia e perceber o que faz a pessoa se calar, não expondo sentimentos e ideias. É necessário que se saiba envolver todos os participantes do grupo no assunto discutido, instigar as pessoas para que elas se envolvam motivá-las e pôr em prática as ideias que o grupo formulou (WESTRUPP et al, 2005).

2 . LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Guia, ser o primeiro, chefe... estes são os sinônimos para 'líder' no dicionário Aurélio, mas para nossos estudos essas definições nem mesmo deixam clara a importância de um líder. Com certeza eles fazem toda a diferença em uma organização.

De acordo com Pessotti (2012), o papel do líder na organização é imprescindível, uma vez que se faz necessário que a empresa tenha um caminho a percorrer em busca de objetivos satisfatórios. Portanto, o líder faz a integração dos liderados na execução dos seus trabalhos, favorecendo uma aprendizagem mais consistente, significativa e se aproximando da realidade da organização, tornando suas tarefas dinamizadas.

De maneira poética...o líder funciona com o maestro de uma orquestra!



Segundo Fucci-Amato (2014), só com a batuta, com seus gestos, olhar e expressão facial, o maestro constrói uma empatia com o palco e a plateia. Diz muito sem falar quase nada. Chama a atenção para os momentos de tensão, leveza e grandiosidade da obra musical. Comunica a partitura em gestos. A economia gestual do maestro é uma metáfora evidente de muitas das qualidades que a comunicação de um líder precisa demonstrar.

Vejamos:

a)Propriocepção e consciência coletiva: o maestro precisa ter consciência de si – de sua postura, de sua fala, de seus gestos – e certeza de como atingir todos os músicos com suas informações;

b)Clareza, economia e simplicidade na transmissão das informações – um gesto em falso e a orquestra pode se desconcentrar, muitos gestos com pouca informação causam desinteresse e cada músico vai preferir tocar por conta própria: a sintonia da equipe se perde;

c)*Timing*, consciência do ritmo e da hora exata em que é preciso transmitir a informação: uma desatenção e cada naipe de instrumentos ou vozes sai do plano de voo – ou melhor, da partitura; depois do erro, é difícil alcançar de novo o entrelaçamento harmônico das melodias e ritmos;

d)Repertório e situação: é preciso ter um repertório de gestos – isto é, de formas de se transmitir a informação; cada situação demandará um gesto, uma fala, um comando.

Por meio da comunicação, eles, os líderes conseguem criar visões de oportunidades potenciais para a empresa e, assim, levá-la do presente para o futuro.

A liderança pode ser considerada um processo de influência, geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o alcance de metas. Algumas definições dão ênfase a diferentes aspectos da liderança, e seu conhecimento pode contribuir para uma compreensão mais ampla do processo.

2.1 Conceitos de Liderança

Apesar do reconhecido caráter interpessoal do processo da liderança, Maximiano (2000, p. 326) apresenta uma visão mais geral, em que é de menor importância a proximidade física ou de tempo entre líder e liderados:

“Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Proximidade física ou temporal não é importante nessa definição.

Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Da mesma forma, líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-las pessoalmente.

A Escola de Relações Humanas ocupou-se em estudar a liderança e a forma como é exercida, valorizando as questões de poder e de autoridade. Esta preocupação é mostrada em uma definição mais tradicional, que considera que a liderança é a característica que se espera do gerente, chefe ou supervisor, e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo a ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos (RIBEIRO, 2003, p. 62).

A Escola de Relações Humanas é tida como uma reação e oposição ao excessivo racionalismo das teorias clássicas da administração. A atividade humana produtiva passou a ser vista de forma mais natural, admitindo-se que o trabalho é cumprido por pessoas que participam de grupos sociais informais e mantêm-se em uma constante interação social. Assim, com a nova concepção da Teoria das Relações Humanas sobre a natureza do homem - o homem social -, passam a ser contestados os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, entre outros. Em inúmeros estudos, antropólogos, sociólogos e psicólogos começam a se ocupar, nos seus respectivos campos, com a abordagem de novos elementos que parecem influenciar o comportamento humano, como motivação, moral, clima organizacional, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo.

Frequentemente, o indivíduo que tem autoridade formal é também o mais influente¹, mas a regra não é absoluta: “Embora o indivíduo possa receber a

1 Esta coincidência entre autoridade formal e liderança desempenha papel importante nas organizações formais. Maximiano (2000, p. 329) lembra que “a pessoa em posição de gerência não pode depender apenas da autoridade formal. Todos os gerentes e administradores eficazes combinam os dois atributos: a autoridade formal e a habilidade de liderança. Muitos ocupantes

posição formal, isso não implica necessariamente em que ele vá ser eficaz ao ‘liderar’ outros ou a exercer influência sobre eles” (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 118).

Assim, a liderança pode ser definida do ponto de vista do processo em si, e não a partir de indicadores tradicionais, como a posição da pessoa na hierarquia:

Liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros membros do grupo na direção do atingimento das metas definidas pelo grupo ou pela organização (O’CONNOR, JR., 1997, p. 118 apud PINHO, 2006).

A liderança é importante em todos os níveis de gerenciamento, por envolver a capacidade de influenciar outros a alcançar objetivos que são importantes para eles e para a organização. Assim, “em vez de poucos líderes no topo da pirâmide, como ocorria no passado, as empresas competitivas vão necessitar de muitos líderes em todos os níveis” (YOSHIDA, 2004, p. 61). Além disso, a liderança pode surgir naturalmente de dentro de um grupo, respondendo assim a uma necessidade atual das empresas por mais líderes espontâneos, em razão da grande ênfase dada ao trabalho em equipes.

Em outra definição, Maximiano (2000, p. 326) reforça que a liderança é um processo interpessoal, mas ressalta que o líder deve estar capacitado para atuar em uma ampla gama de situações:

‘Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações’.

É perceptível que as definições de liderança expostas enfatizam um ou outro aspecto relacionado com habilidades pessoais e com o complexo processo de influenciar e de envolver pessoas. Entretanto, qualquer que seja a abordagem adotada, a liderança sempre envolve comunicar-se com os outros para exercer influência, para obter a cooperação e o comprometimento com a organização, e

de posições formais têm grande liderança informal sobre seus subordinados. Muitas vezes, a autoridade formal legitima a liderança. É o que acontece quando uma pessoa é escolhida pelo voto para ocupar uma posição de poder.”

para induzir as pessoas a praticarem ações e a adotarem comportamentos desejados.

2.2 As diferenças entre líder e gerente

Pinho (2006) nos alerta para uma situação comum e que deve ser evitada: a confusão entre os termos liderança e administração, que apresentam nítidas diferenças entre si, conforme o quadro abaixo:

Líderes versus gerentes

Líder	Gerente
Visionário	Racional
Passional	Consultivo
Criativo	Persistente
Flexível	Solucionador de problemas
Inspirador	Firme em seus pensamentos
Inovador	Analítico
Corajoso	Estruturado
Imaginativo	Deliberado
Experimental	Autoritário
Independente	Sólido

Fonte: Dubrin (2003, p. 265)

A administração diz respeito ao enfrentamento da complexidade. A boa administração traz ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, do projeto de rígidas estruturas organizacionais e da monitoração dos resultados em comparação com os planos.

A liderança, por outro lado, diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos (ROBBINS, 2002, p. 303).

Portanto, nem todos os líderes são administradores nem todos os administradores são líderes, embora o moderno ambiente de trabalho exija igualmente gerenciamento e liderança eficazes.

A maior ênfase nas escolas de administração e no trabalho ainda é dada ao desenvolvimento de aptidões gerenciais e não de liderança. Kotler (2002), um especialista em liderança, lembra que num ambiente em que o ritmo da mudança torna-se acelerado, o ajuste necessário consiste em passar a ensinar às pessoas como administrar e também como liderar, formando o líder autêntico, que “cria estratégias, determina a direção na qual a empresa deve avançar e consegue fazer com que seus subordinados o sigam por estarem convencidos da validade de suas ideias”.

2.3 Funções do Líder

Em tempos de competitividade acirrada, de evolução e revolução constante das tecnologias de informação e comunicação, as organizações precisam estar preparadas para mudar e inovar a todo momento.

Segundo Pinho (2006), essas inovações trazidas pela tecnologia e as mudanças de aspectos fundamentais dos negócios e dos profissionais obrigam os líderes, nos dias atuais, a repensar quais devem ser as suas verdadeiras funções. Vejamos o pensamento de Meyerson (2002, p. 61-2) a respeito:

A essência da liderança é garantir que a organização conheça a si mesma. Há certos valores duráveis que formam a sua base. O líder deve incorporá-los. Eles são fundamentais. Não têm nada a ver com estratégias empresariais, táticas ou participação de mercado, mas de relacionamentos humanos e obrigações que a empresa assume com os indivíduos que a compõem e seus clientes.

Por exemplo: nosso valor mais controvertido – aquele que teve a menor margem de aprovação - diz respeito aos compromissos que assumimos com a comunidade. Foi o que defendi mais calorosamente e hoje é um dos princípios que toda organização apoia com fervor.

A segunda função do líder é escolher as pessoas certas para fazer parte da organização e criar um ambiente em que elas possam ter sucesso. Isso

significa estimular os outros a desenvolver estratégias e criar a filosofia da empresa. Significa mais colaboração e trabalho em equipe, em todos os níveis da empresa. Hoje sou um treinador e não um executivo. Quando alguém me pede que tome uma decisão, pego um espelho, coloco-o na frente da pessoa e digo: “Olhe para você, olhe para a equipe, não olhe para mim”.

A terceira função de um líder é estar acessível. No período em que trabalhei na EDS comuniquei-me com os outros, como faz a maior parte dos presidentes: subia em um palco a cada seis meses e fazia uma palestra destinada a injetar ânimo nas pessoas. Fora isso, escrevia memorandos dirigidos aos 12 executivos principais da empresa e convocava reuniões a cada duas semanas. Hoje, viajo com meu laptop e recebo e-mails de todas as partes da Perot Systems. Abro milhares de mensagens por mês, algumas corriqueiras, outras realmente importantes. Todos conhecem meu e-mail e sabem que podem me mandar mensagens, que serão lidas por mim, não pela minha secretária. O correio eletrônico é a ferramenta mais importante de que disponho para desmontar a velha organização e as velhas mentalidades. O e-mail sinaliza que estou acessível para todos da empresa, em tempo real, em qualquer lugar. Acabou-se o tempo de ditar memorandos que serão truncados antes de distribuídos para a empresa. Agora, quando fico sabendo de uma vitória numa competição acirrada, uma hora depois estou enviando e-mails de congratulações para os funcionários em todo o mundo. O impacto desse tipo de comunicação direta é imenso”.

2.4 Tipos Básicos de Liderança

As teorias sobre a liderança e suas principais características levaram Chiavenato (2000, p. 135-141) a identificar três grupos:

- a) Teorias de Traços de Personalidade;
- b) Teorias sobre Estilos de Liderança; e,
- c) Teorias Situacionais da Liderança.

a) **As Teorias de Traços de Personalidade** definem o líder como possuidor de qualidades ou características distintas de personalidade, traços que o ‘distinguem das demais pessoas e permitem a sua influência sobre o comportamento dos outros indivíduos. Entre elas, destacam-se energia, aparência pessoal, estatura (traços físicos), adaptabilidade, autoconfiança, entusiasmo (traços intelectuais), cooperação, habilidades interpessoais (traços sociais), persistência e iniciativa (traços relacionados com tarefa).

Em muitos estudos, certos traços de personalidade mostraram ter uma correlação positiva moderada com a liderança.

Essa descoberta levou as pesquisas sobre liderança a adotarem, dos anos 1940 até os anos 1960, uma nova perspectiva voltada para o estudo do comportamento do líder.

b) **As Teorias sobre Estilos de Liderança** estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Enquanto a abordagem dos traços prescrevia que a liderança era algo inato, nascida com a pessoa, a abordagem dos estilos de liderança admite que as diferenças observadas na efetividade da liderança resultam, na verdade, de comportamentos específicos vividos pelo líder.

Portanto, caso os estudos pudessem identificar corretamente esses comportamentos que distinguem os líderes, também seria possível treinar as pessoas a serem líderes.

De acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada, o líder pode utilizar três estilos diferentes de liderança: a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal (*laissez-faire*).

As principais características desses estilos de liderança estão descritas no quadro abaixo:

Três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tomam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia oferecer informações desde que solicitadas.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e a escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando questionado.

Fonte: Chiavenato (2000, p. 138)

c) As Teorias Situacionais da Liderança oferecem uma nova resposta em face dos limites das teorias sobre estilos de liderança, que desconhecem a enorme complexidade do comportamento individual no cenário organizacional. Para os teóricos da corrente situacional, a liderança não acontece no vácuo, mas em situações que podem variar em grande número de dimensões.

As teorias situacionais consideram que a contribuição do líder para o sucesso do grupo irá depender tanto do seu estilo como das características da situação. Portanto, não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação, já que a abordagem situacional da liderança implica variada gama de padrões de comportamento de liderança a serem selecionados pelo líder para as suas relações com os membros de sua equipe.

Chiavenato (2000, p. 141) afirma que para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida.

Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões, mas se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

Segundo Pinho (2006) os estudiosos têm dado atenção a um padrão de líder cujas funções são muito mais amplas do que simplesmente exercer a supervisão direta das atividades dos subordinados, típica da liderança transacional. Estas novas funções estão agrupadas em três recentes tipos de liderança: liderança transformacional, liderança carismática e liderança visionária.

i) Líder transformacional:

A liderança transformacional tem uma ligação estreita com a liderança estratégica, que provê direção e inspiração da organização, cuja ênfase está no impulso e nas mudanças positivas.

Em contrapartida (da liderança transacional), os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideais e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores. Esses indivíduos têm capacidade tanto de articular como de comunicar uma visão que identifique as metas superiores de uma organização, que combine os interesses próprios, e o carisma para energizar e motivar pessoas a atingirem essas metas maiores.

Os líderes transformacionais também parecem ter habilidades de empatia suficientemente desenvolvidas, de modo que tendem a ser bem precisos nas suas percepções das outras pessoas, muitas vezes elas sabem quais são as necessidades de seus subordinados, mesmo quando seus seguidores não estiverem muito bem conscientes dessas necessidades (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 136).

As lideranças transacionais e transformacionais não são abordagens opostas para as coisas serem realizadas. Robbins (2002, p. 319) sustenta que “a liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional - produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além daqueles obtidos na abordagem transacional.”

ii) Líder carismático:

O carisma é tido como um conjunto de qualidades especiais de liderança que são derivadas de individualidade excepcional, portanto, inatas. Entretanto, o carisma pode também ser adquirido pelo desenvolvimento de habilidades relacionadas com características-chave, que fazem o líder carismático inspirar os membros do grupo e facilitar as transformações. Estas características, segundo Dubrin (2003, p. 287), são as seguintes:

- Uma característica-chave dos líderes carismáticos é a sua visão. Eles oferecem uma visão (ou uma meta grandiosa) de onde a organização está e como tal visão pode ser alcançada (um plano). (...) Uma visão é multifacetada e se estende para além das metas da organização. Também envolve um meio de se identificar com a organização, alinhando as ações e estratégias desta, e até mesmo criando uma identidade coletiva para a empresa. Um senso de visão inspira os empregados a desempenhar bem.
- Os líderes carismáticos são mestres da comunicação. Eles formulam sonhos acreditáveis e apresentam sua visão do futuro como o único caminho a ser seguido. Os carismáticos também usam metáforas para inspirar as pessoas. Um exemplo delas é uma das favoritas de Richard

Marcus, o presidente das lojas Neiman-Marcus: “Se você seguir as pegadas de alguma pessoa, jamais a ultrapassará”.

- Os melhores líderes carismáticos inspiram confiança. Com frequência, seus seguidores estão dispostos a apostar suas carreiras para seguir a visão do chefe, por exemplo, aceitar um salário inicial baixo, com opção por ações, baseados na visão de um grande sucesso. Os líderes carismáticos são ativos e usam um estilo de liderança voltado para a ação. Eles exalam energia (como John Chambers),” como modelo para conseguir que as coisas sejam bem feitas e no tempo certo.
- São habilidosos em administrar bem suas impressões, o que os ajuda a serem percebidos como carismáticos. O gerenciamento da impressão pode ocorrer no nível físico, como, uma aparência atraente, mas também pode acontecer em um nível intelectual. Um exemplo intelectual seria tomar conhecido o fato de que a pessoa tem contatos poderosos, afirmando, por exemplo: “Steve Jobs e eu estávamos discutindo o futuro do PC na semana passada”.

A liderança carismática não deve ser vista como uma panaceia. As evidências em diversos estudos mostram que os líderes carismáticos podem ser ideais para tirar uma organização de uma crise, mas é comum o seu desempenho decair após a emergência ser superada e ser retomada a normalidade. Robbins (2004, p. 151) adverte que “esse tipo de líder costuma ser autocentrado e autocrático e tende a considerar suas opiniões muito mais corretas do que na verdade as são. Esse comportamento pode afastar os melhores elementos e conduzir a organização a caminhos perigosos.”

iii) Líder visionário:

Embora a visão seja uma característica-chave da liderança carismática, ela pode ir além do carisma e ser mais um importante tipo de liderança.

A liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e digna de crédito para a organização ou unidade organizacional, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de

sua melhoria. Essa visão, se selecionada e implantada corretamente, é tão enérgica que dá início ao futuro, despertando as habilidades, os talentos e os recursos para que ele aconteça (ROBBINS, 2002, p. 320).

Portanto, uma visão deve inspirar novas possibilidades, ser factível e percebida como desafiadora (mas não impossível) e, acima de tudo, ser capaz de oferecer à organização e aos seus membros uma imagem clara e melhor do futuro. Por sua vez, o líder deve ainda possuir outras três qualidades relacionadas com a eficácia em seu papel de visionário:

A primeira é a capacidade de explicar a visão para os outros. O líder precisa tornar sua visão inteligível no que tange aos alvos e às ações necessárias para atingi-los, por meio de clara comunicação oral e escrita. A segunda qualidade é ser capaz de expressar sua visão não apenas verbalmente, mas também pelo comportamento. Isso significa comportar-se de maneira que esteja continuamente comunicando e reforçando a sua visão. A terceira é ser capaz de estender a visão a diferentes contextos de liderança, a fim de dar sequência às atividades para que ela possa ser aplicada a uma variedade de situações (ROBBINS, 2004, p. 149).

2.5 Traços e Características da Liderança

O estudo dos traços e das características dos líderes é uma abordagem relevante para entender a liderança, já que pesquisas recentes confirmam que os líderes eficazes são pessoas diferentes das outras. Estas diferenças constituem qualidades-chave da liderança, constituídas de habilidades cognitivas e de traços e padrões de personalidade, assim descritos por Dubrin (2003, p.266-268):

- a) **Habilidades para a resolução de problemas** - Os líderes devem prever os problemas antes que aconteçam e perseverar até que eles estejam resolvidos. Durante o processo, líderes demonstram imaginação, criatividade e uma disposição para experimentar métodos ainda não provados.
- b) **Conhecimento** - Quando pessoas de fora são trazidas para uma empresa para assumir posições mais altas na gerência, elas usualmente

necessitam de uma especialidade para complementar suas habilidades de liderança e administrativas. Uma razão pela qual Carly Fiorina foi recrutada da Lucent Technologies para se tornar a CEO da Hewlett Packard foi o seu extenso conhecimento sobre como fornecer equipamentos e serviços da internet para outros negócios.

- c) **Competência técnica e profissional** - Em posições mais baixas de liderança, a competência técnica é importante, porque é difícil estabelecer um relacionamento com os membros do grupo quando o líder não entende os detalhes técnicos do trabalho deles.
- d) **Entusiasmo** - Dependendo da situação, os traços e as características mais importantes variam. Por exemplo, o entusiasmo pode ser mais importante para um gerente de vendas de apólices de seguro de vida do que para um gerente de controle de estoque. O entusiasmo do gerente de vendas pode ser necessário para ajudar os representantes a lidarem com a rejeição por parte dos clientes.
- e) **Autoconfiança** - Um líder que é autoconfiante, sem ser exagerado, inspira confiança entre os integrantes do grupo. (...) Um gerente que é internamente autoconfiante agirá de acordo com essa qualidade e se manterá calmo sob pressão.
- f) **Confiabilidade** - Ser visto como um indivíduo confiável envolve uma série de comportamentos diferentes. Em primeiro lugar, entretanto, estão a consistência e a integridade comportamental. A consistência refere-se ao fato de ser confiável e previsível, como conduzir avaliações de desempenho e reembolso de despesas como foi combinado. A integridade está centrada em dizer a verdade e manter as promessas.
- g) **Inteligência emocional** - O conceito refere-se ao gerenciamento de nós mesmos e de nossas relações de maneira eficaz. Uma concepção recente sobre a inteligência emocional é tão ampla que envolve muitos traços e comportamentos relacionados à eficácia da liderança, incluindo autoconfiança, empatia e liderança visionária. A paixão pelo trabalho e pelas pessoas é um aspecto particularmente importante da inteligência

emocional para a eficácia da liderança. É difícil inspirar os outros se você não é apaixonado pelas suas principais atividades de trabalho.

- h) **Necessidade de conquista** - Geralmente facilita a eficácia da liderança. Como líder, uma pessoa com forte necessidade de conquista terá também forte senso de urgência de tempo. Este, por sua vez, pode ser uma força positiva para a inovação, por exemplo, o desejo de ser o primeiro a lidar com um produto.
- i) **Senso de humor** - É outro exemplo de como os traços são relacionados com a eficácia da liderança. A dose certa de humor ajuda a aliviar a tensão e o desânimo entre os membros do grupo e, frequentemente, dissipa a hostilidade. Se as pessoas forem levadas a ver o lado engraçado de uma situação, um pouco de sua raiva se dissipará. Além disso, uma gargalhada em conjunto reforça o trabalho em equipe.



Outras características comuns aos líderes globais – profissionais que fazem carreira internacional – são “a boa formação, longa experiência gerencial, ética de trabalho e excelente capacidade de improvisar. (...) Um estudo que mapeia o perfil dos brasileiros de sucesso, aqui e lá fora, diz que a característica mais marcante deles é a paixão pelo trabalho” (YOSHIDA, 2004, p. 81).

2.6 Papel da comunicação no processo de liderança

A liderança acontece e é realizada principalmente por meio da comunicação. Entre outros propósitos, os líderes empregam a comunicação na sua interação com os outros para influenciar pessoas, transformar intenções em realidade e propor novas estratégias que mobilizem energia e recursos (PINHO, 2006).

Cheney et al (2004, p. 181 apud PINHO, 2006) são bastante taxativos a respeito da importância da comunicação para os líderes e para o processo de liderança:

“Você não pode liderar sem se comunicar, seja diretamente, sutilmente ou, em algumas ocasiões, mesmo sem intencionalidade”.

Assim, faz sentido colocar nossa atenção sobre este processo-chave da comunicação organizacional. A importância da comunicação na liderança pode mesmo ser maior nas organizações contemporâneas, que possuem estruturas radicalmente diferentes das empresas tradicionais. O requisito básico para o líder é a capacidade de transmitir suas mensagens de modo a persuadir, inspirar ou motivar os seus seguidores. Não se trata apenas da habilidade com as palavras, mas a capacidade de transformar ideias em mensagens convincentes.

Entre as demais habilidades exigidas do líder, a comunicação é a que melhor pode ser desenvolvida por meio de treinamento adequado.

Cabe-nos então falar de práticas para a Liderança Eficaz!

As características próprias do líder eficaz devem estar acompanhadas da competência baseada em práticas, ou seja, o que as pessoas fazem, exercendo suas funções, para obter resultados. Estas práticas, apontadas no Estudo Cambria Consulting² (2002, p. 19) e descritas a seguir, exigem da liderança elevada capacidade de comunicação e de convencimento pessoal:

² O Estudo Cambria Consulting envolveu a análise de modelos de competências de liderança em grandes empresas, entre elas a Alcoa, AT&T, DuPont, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, PepsiCo, Siemens-Rolm e Unilever. Dois tipos de competência foram estudados: 1) as práticas, que dizem respeito ao que as pessoas fazem ao exercer sua função, como tomar decisões, e 2) os atributos, ou seja, as características próprias que elas trazem para a função, como iniciativa. O resultado da análise dos modelos permitiu identificar nove “mega-competências”, chamadas de Modelo dos Nove Baldes. Em primeiro lugar, os cinco compartimentos (ou “baldes”) dos atributos de liderança são o QI (capacidade mental), IE

a) Dizer (dar a direção) - Assumir a dianteira é condição *sine qua non* para a liderança. Os líderes eficientes estabelecem a direção a ser seguida, concentram-se nos resultados, tomam decisões, delegam autoridade, controlam discussões, gerenciam o desempenho e dão responsabilidades a outras pessoas. A autoridade para tal é deles, e eles a usam para realizar tarefas.

b) Vender (influenciar pessoas) - Em contraponto com ‘dizer’, os líderes são mestres em influenciar pessoas. São altamente persuasivos nas conversas pessoais e trabalham canais de influência formais e informais de forma eficaz. Criam coalizões e equipes eficazes, conseguem um ambiente de alto desempenho e suportam todas essas atividades por meio da comunicação habilidosa e frequente.

c) Iniciar (fazer com que as coisas aconteçam) - Os líderes eficazes são altamente previdentes: impulsionam as mudanças, correm riscos, agitam as coisas, buscam melhorias mesmo nas operações mais bem administradas e agem de forma decisiva em vez de deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem o seu comportamento. Muitos desses profissionais são também inquietos e impacientes, sempre buscando novas oportunidades para agir.

d) Relacionar-se (estabelecer relacionamentos) - Os líderes eficazes compreendem a importância de manter relacionamentos sólidos, de confiança e respeito. Esses relacionamentos acontecem em vários níveis, tanto fora da empresa (clientes, parceiros de negócios, comunidade e governo) como dentro (pares, superiores e funcionários em todos os níveis), e são alavancados para alcançar seus objetivos.

Estamos chegando em nossa reta final, mas antes precisamos reconhecer que existem algumas regras de comunicação para o Líder.

(inteligência emocional), conhecimento (conhecimentos técnicos e do negócio), crescimento (desenvolvimento pessoal) e ego (ego saudável, pois o líder admite quando está errado e procura se cercar de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado). Em segundo lugar, os quatro “baldes” do compartimento das práticas de liderança são o “dizer” (dar a direção), “vender” (influenciar pessoas), “iniciar” (fazer com que as coisas aconteçam) e “relacionar-se” (estabelecer relacionamentos), que estão explicados no texto por sua estreita relação com a habilidade comunicativa dos líderes.

Pinho (2006) pondera que as habilidades do líder para uma comunicação convincente e efetiva podem ser aperfeiçoadas ou desenvolvidas por meio do conhecimento do processo da comunicação e das formas de superar barreiras que dificultam a tarefa de levar ao receptor, de maneira eficaz, a mensagem pretendida. Outro esforço necessário é a compreensão de cada um dos elementos que determinam a qualidade da comunicação - seja no emissor, no receptor, na mensagem ou no canal – para permitir que as habilidades do líder para a comunicação sejam melhoradas.

Outras regras que podem ser um bom começo para o desenvolvimento de uma comunicação interpessoal efetiva do líder são as seguintes:

TORNE A COMUNICAÇÃO FÁCIL

O uso de uma linguagem concisa e simples, desprovida de excesso de informações, torna a mensagem mais fácil de ser compreendida. Para se impor perante os liderados, muitos líderes costumam empregar uma linguagem empolada, carregada de termos técnicos e de jargões, que na verdade tornam a comunicação pouco efetiva e até mesmo totalmente incompreensível.

SEJA UM OUVINTE ATIVO E ATENTO

Da mesma forma que o líder deve estar apto a comunicar-se com os outros de maneira compreensível, é importante que ele seja um bom ouvinte. “Muitas pessoas pensam que a escuta é um processo passivo, que envolve apenas receber informação que é enviada pelos outros. Para a escuta se realizar corretamente, ela precisa ser um processo muito mais ativo. Por exemplo, o ouvinte deve fazer perguntas quando ele não entende alguma coisa ou mesmo para sinalizar que ele está entendendo a mensagem do emissor. Portanto, fazer perguntas, aprovar com a cabeça e repetir as ideias do emissor com suas próprias palavras são maneiras de prestar atenção e de garantir que o ouvinte

está assimilando a informação que está sendo apresentada (O'CONNOR, JR., 1997, p.136).

CRIE UM CLIMA PROPÍCIO PARA A COMUNICAÇÃO

Com frequência, a comunicação entre o líder e os liderados transcorre em um clima defensivo. Por diversas razões, as pessoas relutam ou mostram-se incapazes de transmitir suas ideias e sentimentos para a alta administração.

A organização e seus líderes devem então favorecer a criação de um clima mais favorável. Pesquisas podem ser feitas para colher informação sobre as atitudes e opiniões dos funcionários em relação aos diferentes aspectos das operações da organização. Os resultados, caso compartilhados com os empregados, tendem a ser bastante efetivos, principalmente quando as ideias são usadas como base para modificar ou corrigir o modo como as coisas são feitas na empresa.

Por sua vez, linhas telefônicas com pessoal para ouvir comentários e responder às perguntas dos empregados e as tradicionais caixas de sugestão podem encorajar a comunicação entre líder e subordinados, caso os funcionários não contribuam com ideias para melhorar a situação na organização porque eles não sabem como alcançar a pessoa certa ou acreditam que não serão ouvidos.

Para O'Connor, Jr. (1997, p. 138), “qualquer coisa que um líder possa fazer para mostrar aos seus funcionários que suas ideias fazem diferença e que eles estão sendo escutados ajudará a aumentar a efetividade do líder.”

Outro recurso é realizar encontros regulares entre diretores ou gerentes com funcionários, no café da manhã ou no lanche da tarde, para discutir o que está acontecendo na empresa. Estes encontros criam um clima no qual todos se sentem no mesmo nível e, melhor ainda, representam uma oportunidade para desenvolver um relacionamento efetivo de líder subordinados com pessoas que ocupam posição mais baixa da hierarquia organizacional (PINHO, 2006).

Enfim, quando os líderes se comunicam de maneira eficiente, conseguem obter relacionamentos positivos dentro do ambiente de trabalho por meio das observações que eles fazem com relação às pessoas lideradas. Eles consegue,

ainda, o poder de empatia que visa agregar valores que podem ser transformados em ambiente positivo para todos dentro da organização, com intuito de solucionar os conflitos e a resistência que existe entre os liderados. A percepção é valor indispensável para o alcance do sucesso organizacional, devendo-se seguir um caminho orientado por um líder, já que é importante para sua manutenção no mercado competitivo e assim fazer a diferença.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de; PUENTE-PALÁCIOS. Kátia E. **Grupos e equipes de trabalho nas organizações** (2004). Disponível em: tupi.fisica.ufmg.br/.../Trabalho...equipe/003%20-%20Grupos%20e%20e.

ALVES, M. A. S.; GALEÃO, L. G. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações**. São Paulo, Revista RAE volume 44, nº 3, 2004.

BARRET, RICHARD. **Libertando a Alma da Empresa**: Como transformar a organização numa entidade viva. Cultrix. São Paulo: Cultrix, 2000.

BLANCHARD, Kenneth; et al. **Gerente minuto desenvolve equipes de alto desempenho**: como obter qualidade total trabalhando em equipe. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thomson Learning 2004

CARDOSO, João Antônio da Silva et al. **Gestão da Diversidade: Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria** (2006). Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/128/129>

CARMO, Maria Izabel Mazini do. **As condições da classe operária à época da Revolução Industrial**. NEC/UFF, 2015. Disponível em: <http://www.historia.uff.br/nec/condicoes-da-classe-operaria-epoca-da-revolucao-industrial>

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni et a. **Cargos, carreiras e remuneração**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 4 ed. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTILHO, Áurea. **Construindo equipes para alto desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHIAVENATO Idalberto. **Introdução à Teria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, Maria Cristina Castilho. **Sociologia**: introdução à ciência da sociedade. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2005.

CRUBELLATE, João Marcelo. **Ambiente organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Sunderland Cook Martha Malvezz Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FREEMAN, Steven. **Perspectivas para entender as organizações**. Revista da ESPM, São Paulo, v.7, n.2, mar./abr. 2000.

FUCCI-AMATO, Rita. **Nos palcos da gestão: o maestro como líder comunicador** (2014). Disponível em: <http://hbrbr.com.br/nos-palcos-da-gestao-o-maestro-como-lider-comunicador/>

FUSCO, José Paulo Alves; SACOMANO, José Benedito. **Operações E Gestão Estratégica Da Produção**. São Paulo: Arte e Ciência, 2007.

GAMA, Cláudio Márcio Araújo da. **Estratégia: o ambiente organizacional** (2013). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estrategia-o-ambiente-organizacional/70336/>

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

HITT, M. A. et al. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução e revisão técnica Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

IGLÉSIAS, Francisco. **A Revolução Industrial**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade**. São Paulo, 2002.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LALE, Gilza. **Os benefícios do trabalho em equipe: administrar conflitos e a importância do feedback nas organizações**. (2010). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-beneficios-do-trabalho-em-equipe-administrar-conflitos-e-a-importancia-do-feedback-nas-organizacoes/43583/>

MARIN, Antônio Lucas. **La comunicacion em la empresa y em las organizacones**. Barcelona: Mosch, 1997.

MARQUES, José Roberto. **A importância do trabalho em equipe nas empresas** (2014). Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/importancia-trabalho-em-equipe-nas-empresas/>

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a administração**. 3 ed. São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEYERSON, Mort. E mudei. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (orgs.). **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

OLIVEIRA, Pêrsio Santos de. **Introdução à Sociologia**. 19 ed. São Paulo: Ática, 1998.

OLIVEIRA, U. R. de,; RODRIGUÉZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva** (2004). Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0034.pdf

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 8 reimp. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

PACHECO, Wellington Medeiros et al. **O Impacto da Gestão da Diversidade nas Relações Raciais no Ambiente Organizacional: um Fator Crítico de Sucesso** (2014). Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920529.pdf>

Pessotti, Patrícia. **O papel do líder na organização** (2012). Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7964/o-papel-do-lider-na-organizacao.html#>

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Editora UFV, 2006.

RAUEN, André Tortato. **Ciência, tecnologia e economia**: características frente à primeira e segunda revoluções industriais. Revista Espaço Acadêmico, n. 66, nov. 2006. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/066/66rauen.htm>

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7 ed. Tradução de Reinaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002, 2004.

SANTOS, Érica Mendes dos. **A importância da cultura para as organizações** (2012). Disponível em: <http://www.univem.edu.br/anaiscpc2012/pdf/Artigos%20-%20A%20importancia%20da%20cultura%20para%20as%20organizacoes.pdf>

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de Recursos Humanos**: dimensão competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

WESTRUPP, Ana Caroline et al. **Trabalho em Equipe como Proposta Motivacional** (2005). Disponível em: http://www.bm.edu.br/fatesc.edu.br/wp-content/blogs.dir/3/files/pdf/tccs/trabalho_em_equipe_como_proposta_motivacional.pdf

YOSHIDA, Ernesto. **O segredo dos líderes: como estar sempre à frente**. São Paulo: Abril, 2004.