

UM ESTUDO SOBRE A RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.

CLAUDINEI JOSÉ DA CUNHA¹
DOUGLAS DE MATTEU²

RESUMO

A Este artigo tem como objetivo evidenciar a relevância da liderança e o papel do líder aplicado ao meio organizacional. A metodologia adotada foi bibliográfica, descritiva e reflexiva. O artigo apresenta o que é liderança, as teorias sobre liderança, liderança 4.0 nas organizações, o líder e seu papel na organização, habilidades de um líder, tipo de líderes, a visão de um líder. A relevância da liderança está pautada no sentido de demonstrar o papel do líder e seus benefícios para as organizações. Como resultado o artigo mostra a importância da liderança evidenciada pelo fato que são as pessoas o principal ativo de uma organização e o líder é o ponto de ligação direto entre as pessoas dentro das organizações, motivando, inspirando e extraindo o melhor de um grupo de trabalho.

Palavras chave: Liderança; Líder; Organizações.

ABSTRACT

This article aims to highlight the relevance of leadership and the role of the leader applied to the organizational environment. The methodology adopted was bibliographical, descriptive and reflective. The article presents what leadership is, theories about leadership, leadership in organizations, the leader and his role in the organization, the abilities of a leader, the type of leaders, the vision of a leader. The relevance of leadership is guided by the role of leadership and its benefits to organizations. As a result the article shows the importance of leadership evidenced by the fact that people are the main asset of an organization and the leader is the point of direct link between people within organizations, motivating, inspiring and drawing the best from a working group.

Key Words: Leadership, Leader, Organizations.

¹Graduando, Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes. email: claudinei.cunha@fatec.sp.gov.br

²Docente, Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes

INTRODUÇÃO

Todo processo de mudança em qualquer que seja o setor da atividade humana, saúde, educação, política e nos demais campos, envolve um mix de influências entre todos os envolvidos, cabendo ao líder o papel de construir espaços no sentido de harmonizar o ambiente, facilitando as discussões e buscando soluções para motivar os liderados na busca do mesmo objetivo. As organizações inseridas em um mundo pós globalizado buscam colaboradores multifuncionais e que além da mão de obra ofereçam outros diferenciais destacando-se pessoas que tenham liderança em seu perfil.

O líder tem como objetivo desenvolver a capacidade crítica e criativa de seus subordinados, facilitando seu desenvolvimento profissional e pessoal. A conquista da confiança e respeito de todos é imprescindível para que, ao expor suas ideias, elas sejam acatadas ou até mesmo questionadas, mas sem a hostilidade de serem consideradas ideias impositivas. Segundo Chiavenato (2004, p. 42) agindo assim “as pessoas passam a ser consideradas como parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades cumprem metas e alcançam resultados”, uma vez que, ninguém lidera pessoas para continuarem no mesmo lugar, sem desafios. A liderança envolve um sentido de mudança, onde todos se engajam para a ação que leva à realização desta mudança.

A questão da liderança, há tempos, vem se destacando de forma ainda mais dinâmica, em uma análise especial nesse sentido, podemos observar que muitos autores têm buscado fazer estudos aprofundados com o objetivo de se chegar a um consenso. Contudo, o que se obteve foram vários conceitos, teorias e pontos de vistas que, através desse artigo, procurou-se apresentar com a pretensão de obter um melhor entendimento sobre esse diferencial tão importante que se transforma a cada dia. Diante de um mercado globalizado e altamente competitivo, precisamos voltar os olhares para a questão da relevância da liderança nas organizações. Tem-se como justificativa a realização do presente artigo baseada

na necessidade de conhecer a relevância do líder na organização visto que sua liderança faz muita diferença, pois evidencia os resultados da organização. “Liderança refere-se ao futuro de nossas vidas, das empresas, organizações e sociedade, em decorrência do que precisamos evoluir sobre a liderança necessária a nos conduzir ao desconhecido” (HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 1996). Este artigo tem como objetivo evidenciar a relevância da liderança e o papel do líder aplicado ao meio organizacional.

MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia adotada foi bibliográfica, descritiva e reflexiva. Diante da necessidade de embasamento teórico, foi realizado um levantamento bibliográfico, acrescido de artigos da internet, escritos por autores competentes sobre os assuntos abordados.

- **Referencial teórico sobre liderança:**

Para Chiavenato (2008) “ser líder é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização”. Já de acordo com Maximiano (2007) ainda amplia esta linha de raciocínio, ao defender que: “Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Outra forma de descrever a liderança é proposta por James Hunter como “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum, com um caráter que inspire confiança e excelência”. (HUNTER, 2006). Ainda de acordo com (CHIAVENATO, 1994), Liderança se refere à “Influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. E ainda temos o conceito de que “Liderança é o processo de influir nas atividades do grupo com vistas ao estabelecimento e ao alcance de suas metas” (STOGDILL,

apud CHEMERS; FIELDER, 1981). É preciso capacidade de inovação, difusão dos conhecimentos, flexibilidade, visão sistêmica, abertura, confiança e o estabelecimento de redes de relacionamento para o desenvolvimento das competências de liderança (FUKUYAMA, 2000; SALINAS, 2004).

Sintetizando a obra de autores relacionados acima, entende-se que liderança é igual à: Habilidade, influência, interação, caráter, confiança, comprometimento, humildade, serviço, motivação, comunicação, inspiração e excelência. Enfim a liderança é um dos papéis mais importantes na vida e tem sua função preservada no convívio social, pessoas precisam legitimar aqueles que as direcionam.

- **Teorias de liderança:**

A Teoria das Relações Humanas enfatiza o estudo da liderança e várias teorias sobre liderança acompanharam a evolução da teoria administrativa. As teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grupos:

Teoria de traços de personalidade – características marcantes de personalidade possuídas pelo líder como traços físicos; traços intelectuais; traços sociais; traços relacionados com a tarefa. Até meados da década de 1940, permaneceu bem aceita a teoria de liderança baseada na ideia de que a pessoa com perfil de líder era possuidora de certas características que o tornavam mais apto a conduzir os demais à execução de tarefas, ao passo que aos demais cabia o papel de seguidores (TOLFO, 2000).

Teorias sobre estilo de liderança – maneiras e estilos de comportamento adotado pelo líder; liderança autocrática (o líder centraliza o poder de decisões e impõe suas ordens ao grupo), a liderança liberal (o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum) e a liderança democrática (o líder trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões).

Cabe salientar, que se pode utilizar os três estilos de liderança, desde que se saiba o momento de utilizar cada um (CHIAVENATO, 2001).

Teorias situacionais de liderança – adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação. As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um estilo de liderança ou então mudar o estilo de liderança para adequá-lo à situação (TOLFO, 2004).

- **Liderança 4.0 nas organizações:**

A quarta revolução industrial, também denominada de Indústria 4.0, tem promovido a integração de sistemas ciberfísicos, fundindo o real com o virtual e conectando sistemas digitais, físicos e biológicos, possibilitando a produção personalizada em massa (SCHWAB, 2016). A dimensão do trabalho mudou com a evolução dos sistemas de produção. A cada revolução industrial o perfil exigido dos trabalhadores foi se modificando, passando do trabalho manual para o intelectual (AIRES; FREIRE; SOUZA, 2016), o que exigiu que as empresas se preocupassem com a formação de seus trabalhadores.

Atualmente os processos de produção estão mais automatizados, sistematizados e eficientes, o que conduz a alterações profundas no desempenho humano e naquilo que os líderes esperam dos seus colaboradores. A procura desenfreada de resultados, numa era cada vez mais tecnológica, exigem líderes que saibam responder a estas exigências onde criatividade, inovação, comunicação, solução de problemas e conhecimentos técnicos são capacidades indispensáveis para um líder 4.0, porque se a tecnologia evolui também o pensamento das pessoas nas organizações tem que evoluir, e ficar parado no tempo na expectativa de que o amanhã seja igual a hoje não é opção. Numa época plena de complexidade, o trabalho em equipe é mais importante que nunca, e é aqui que os líderes 4.0 vão fazer a diferença. (AIRES; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2017).

A liderança nas empresas tem assim uma grande responsabilidade, com a criação de condições para o desenvolvimento de tecnologia segura e socialmente

próspera. Segundo Klaus Schwab (2016) em seu, Quatro princípios para liderar na Indústria 4.0, considera que a Quarta Revolução Industrial, e as mudanças sistêmicas resultantes, enfatizam mais do que nunca a necessidade crítica para o envolvimento e colaboração em torno de questões cada vez mais complexas. Pelo que precisamos de novas formas de trabalhar em conjunto, e de líderes que resolvam os problemas (que emergem de forma mais rápida que nunca) e assegurem com confiança que as empresas estão a dirigir-se para um futuro tecnológico em que as oportunidades e os benefícios superam os riscos e as incógnitas.

A liderança nestes tempos complexos exige assim uma mudança nos modelos mentais, uma alteração radical no envolvimento, e a capacidade de prever coletivamente o futuro que queremos criar. A cada dia torna-se notória a preocupação das organizações no que diz respeito à liderança, pois, as mudanças hoje no mercado de trabalho exigem um líder cujo papel é de suma relevância, levando em consideração que esse profissional entenda que a sua atuação estará relacionada ao sucesso ou fracasso alcançado através das estratégias e dos objetivos definidos por essas organizações. Saber identificar os inúmeros tipos de situações que um líder está inserido é o que definirá se suas habilidades serão o sucesso ou não da sua liderança.

- **O líder e seu papel nas organizações:**

O papel do líder nos dias atuais dentro das organizações é fundamental para extrair o melhor de um grupo de trabalho e assim alcançar objetivos estabelecidos. Segundo Klaus Schwab (2016) a capacidade do líder de continuamente aprender, adaptar-se e desafiar seus próprios modelos conceituais e operacionais de sucesso é o que irá distinguir a próxima geração de líderes comerciais bem-sucedidos.

De acordo com Weiss (1995, p. 16); um líder é definido como alguém que as pessoas percebem como: exemplificando as características de liderança; tendo crenças, valores e atitudes com os quais as pessoas concordam ou às quais

respondem de maneira positiva; e, fazendo coisas que as pessoas admiram e emulariam se pudessem.

Para Drucker (1996, p. 12- 13), o que define um líder é o atendimento a quatro condições básicas de liderança:

1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir líderes; 2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados, sim; 3. Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo; 4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro significa responsabilidade (DRUCKER, 1996).

Nesse sentido, pode-se concluir que um líder é aquele que além de ter a habilidade de administrar pessoas e equipes de personalidades diferentes e mobilizá-las para objetivos comuns, precisa ser uma pessoa bem resolvida com ela mesma, com equilíbrio emocional e com capacidade de separar muito bem todas as situações e ainda provocar uma transformação positiva na vida das pessoas. Segundo Chiavenato (2004), mais do que motivar, o líder é o indivíduo capaz de dirigir a atenção para o objetivo comum e ajustar os interesses individuais. Lidar com os problemas rotineiros, receber as críticas dos diretores e filtrá-las passando para equipe de uma forma que seja construtiva, são algumas das funções que trazem um valor significativo à liderança.

Com isto, segundo (MATTEU, 2016) o papel do líder nas organizações é:

- Influenciar positivamente a atuação de cada colaborador; estimular, apoiar e gerar a confiança para desenvolver suas atividades e atingirem os objetivos.
- Calma para ponderar compreensão de atitudes e tomar decisões.
- Atuar como facilitador na comunicação do grupo com capacidade de ouvir, confiar e acompanhar.
- Sinceridade, lealdade, honestidade e ético.
- Visão ampla do seu departamento, empresa e do mercado - Capacidade de relacionamento em todos os níveis existentes.

- Utilizar feedback (dar e receber).
- Conhecer e respeitar o perfil da equipe.
- Capacidade para enfrentar e solucionar

Entende-se assim que ser líder é atuar de forma com que as pessoas em sua volta entendam sua importância dentro de uma organização verificando sempre se sua atuação está promovendo uma transformação positiva na vida dos seus liderados.

- **Habilidades de um líder:**

Um dos primeiros estudos a respeito das habilidades de liderança foi realizado por Katz (1974) conforme destacado por ROBBINS (2002). Seus estudos identificavam três grupos de habilidades básicas que o líder deveria possuir em graus variados, dependendo do nível de administração que estivesse exercendo.

Habilidades técnicas: Elas são definidas como entendimento e proficiência em uma atividade específica, que particularmente envolva métodos, processos e procedimentos. Habilidade técnica envolve conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada disciplina.

Habilidades humanas: é o que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado. A real habilidade em saber trabalhar com outras pessoas deve tornar-se uma atividade contínua e natural, uma vez que a mesma envolve sensibilidade nos momentos de tomadas de decisões.

Habilidades conceituais: consiste em visualizar o empreendimento como um todo, isto é, reconhecer como as várias funções dentro da organização são interdependentes, e como mudanças em cada parte podem afetar todas as demais.

Pode-se dizer que a habilidade conceitual incorpora considerações dos demais aspectos, técnicos e humanos. Ainda que o conceito de “habilidade” seja a

capacidade de transformar conhecimento em ação, o líder deve ser capaz de transitar entre as três habilidades, ao desempenhar atividades técnicas, ter entendimento e motivação em nível individual e de grupo (habilidades humanas), promover a coordenação e integração de todas as atividades da organização, conduzindo para um objetivo comum: habilidade conceitual (ROBBINS, 2002).

- **Tipos de líderes:**

É possível identificar a existência de diferentes tipos de líderes, sendo que eles variam conforme o ambiente em que estão inseridos e se desenvolvem. Dessa forma, destacam-se em diferentes áreas de atuação e com características peculiares. Sendo assim, cabe a cada líder escolher qual o estilo mais se adapta às suas características e situações para que os objetivos sejam alcançados rapidamente, visto que quando existe uma equipe, a meta é alcançada com o esforço de todos, tanto líderes quanto liderados.

Para Cohen (2006, p. 58) os líderes, em geral, podem ser classificados da seguinte forma:

Quadro 1. Classificação de Líderes.

CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
1- Facilitador:	Ajuda as pessoas a identificar seus valores e interesses, cria um ambiente propício à discussão, ajuda as pessoas a compreender o que querem de suas carreiras.
2- Avaliador:	Diz como a pessoa está indo, esclarece os padrões e expectativas pelas quais ela será julgada sugerem ações específicas para melhorar o desempenho.

Um estudo sobre a relevância da liderança nas organizações.		Claudinei José da Cunha & Douglas de Matteu.
3- Vidente:	Dá informações sobre a organização, a profissão, a indústria, ajuda as pessoas a encontrar fontes adicionais de informação, aponta tendências, comunica a direção estratégica da companhia.	
4- Conselheiro:	Ajuda as pessoas a identificar metas de carreira, relaciona metas potenciais às exigências do negócio e aos interesses da empresa, aponta fontes de apoio e obstáculos.	
5- Possibilitador:	Ajuda a desenvolver planos de ação, facilita contatos com gente de outras áreas.	

FONTE: (Cohen, 2006) adaptado pelos autores 2018.

- **Visão de um líder:**

A visão do Líder é fundamental para seu desempenho diante do exposto, Kouzes & Posner (2007) falam da liderança como “a capacidade de enxergar a frente, de vislumbrar possibilidades empolgantes e de reunir os outros em torno de uma visão comum do futuro”. Já para Blackaby (2012) descreve que a visão recomendada à liderança é crucial por um motivo óbvio: se você não sabe para onde está indo, provavelmente não chegará. A visão é a estrela polar das organizações, ajudando líderes em cada situação. O autor acrescenta que alguns líderes tomam visões emprestadas; para alguns uma fonte de visão abundante é o passado. Eles fazem as coisas de determinada maneira porque sempre foram feitas assim. Não é raro, o curso de ação mais fácil é aquele que já foi tomado uma vez, principalmente se foi bem-sucedido. Blackaby (2012) “A visão é composta por parte de preocupação, uma parte de percepção, muita imaginação e discernimento; e muitas vezes uma dose saudável de audácia”. As visões fluem do reservatório de nosso conhecimento e experiência, Kouzes e Posner (2007).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante de um mercado tão competitivo e com inovações tecnológicas muito rápidas, as pessoas precisam adaptar-se em qualquer ambiente organizacional. Fica evidenciado, portanto, que a liderança é relevante, considerando o seu papel e a sua atuação como ponto de ligação direto com as pessoas dentro das organizações, influenciando, motivando, inspirando pessoas ao cumprimento de um objetivo comum, a liderança é tão importante, pelo fato de que, independentemente de qualquer mudança, são as pessoas que estarão conduzindo tudo no meio organizacional.

Cabe ao Líder, extrair o melhor de um grupo, pois, tudo começa e termina na liderança. Isso significa que os líderes inevitavelmente exercem influências positivas ou negativas para a vida da organização e das pessoas que o seguem. Toda via em um mundo pós-globalização de grandes mudanças tecnológicas e de transformações rápidas e constantes, chegando à era da liderança 4.0 onde a gestão tradicional de padronizar, controlar e gerenciar pessoas e coisas é impossível em um momento onde as empresas estão sendo digitalizadas.

Os novos líderes têm um novo modelo mental, uma rede de habilidades. Trabalham com coragem e paixão, deixam legado e têm milhares de seguidores. As pessoas desejam trabalhar com essas figuras. A média gerência será eliminada da cadeira produtiva, junto com os trabalhos repetitivos. Não são só robôs que tirarão empregos e sim pessoas mais preparadas para o que será o mundo no futuro. Preparar-se significa desaprender e reaprender do ponto zero. Não adie, não há cadeira reservada na próxima década.

A velocidade da mudança tem assustado muita gente, e a grande diferença neste momento é que a maioria das pessoas ativas no mercado já assume que precisa saber mais sobre o novo mundo e seus formatos.

Existe um enorme abismo entre o mundo dos negócios que conhecemos e este novo mundo que promete construir um futuro abundante para a humanidade.

Negócios precisam ser conectados a impacto social e a desafios globais. Empresas que criaram o capitalismo sem consciência tendem a desaparecer nos próximos anos.

Estamos divididos em grupos: os que ainda não reconhecem as mudanças, os que já reconhecem e não sabem por onde começar, os que já estão em busca de conhecimento e entendimento e os que lideram o movimento no mundo.

Para Maxwell (2011), não se desenvolve liderança de uma hora para outra. “É um processo que dura à vida inteira”, e, quanto maior for o empenho, maior será o potencial de se tornar o líder que almeja ser. Nunca pare de aprender, nunca esqueça que seu maior valor não está em sua liderança e sim em sua habilidade de identificar pessoas com potencial e ajuda-las a se tornarem líderes de sucesso.

CONCLUSÃO

Considerando os resultados apresentados e discutidos nesse artigo, percebe-se que a contribuição teórica do texto aponta para o fato de que a transformação nas concepções da eficácia e do papel da liderança tem acompanhado as transformações na gestão contemporânea de pessoas. Sobretudo ao que tange às lideranças, observa-se a transição de modelos cuja ênfase estava no controle e direção, para atuação do líder como facilitador e desenvolvedor de pessoas, viabilizando entregas cada vez mais complexas e inovadoras.

Fica claro na revisão literária apresentada que a relevância da liderança e o papel do líder nas organizações são de fundamental importância para o sucesso das estratégias e objetivos traçados, já que são os líderes o elo que liga pessoas com o projeto planejado e que evidencia os resultados almejados.

Acredito na máxima que diz que o principal ativo de qualquer organização são as pessoas que nela colaboram, penso que independente de qualquer mudança são pessoas que continuarão conduzindo as organizações para um futuro desafiador e de imensas mudanças onde só uma pessoa com esse perfil de líder,

que procura aperfeiçoar sua liderança cada vez mais, sobreviverá dentro de uma organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, R.W.A.; KEMPNER-MOREIRA, F.K; FREIRE, P.S. **Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), 7, 2017, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: EGC, UFSC, 2017.

AIRES, R.W.A.; FREIRE, P.S.; SOUZA, J.A. **Educação Corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações**: uma revisão de literatura. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO - KM BRASIL, 13, 2016, São Paulo. Anais... São Paulo: SBGC, 2016.

BLACKABY, H.; BLACKABY, R. **Liderança Espiritual**. São Paulo: Editora Lifeway Clc, 2012.

COHEN, D. **A empresa do novo milênio**. Disponível em: <[Http://home.furb.br/wilhelm/COMPETIV/A_empresa_do_novo_milenio.doc](http://home.furb.br/wilhelm/COMPETIV/A_empresa_do_novo_milenio.doc)> acessado em 10/08/2017

CHEMERS, M. FIELDER, F.E. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

CHIAVENATO, I. **GESTÃO DE PESSOAS: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: um ed. Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, P.F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FUKUYAMA, F. (2000). **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstrução da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco.

HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 11. ed. São Paulo: Futura, 1996. 316p.
<http://www.portaldalideranca.pt/conhecimento/estrategia-e-gestao/5334-quatro-principios-paraliderar-na-industria-4-0> acessado em 20/08/2017

HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor** – Os princípios de liderança de o monge e o executivo. 2ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MATTEU, D. **Aula de Liderança. Fatec de Mogi das Cruzes**. Disponível em <http://www.douglasmatteu.com.br/2017/02/lideranca-aula-fundamentos-de-gestao-de.html> acessado em 05/08/2017.

MAXWELL, J.C. **O livro de ouro de liderança 2** ed. Thomas Nelson Brasil. 2011. P.K.D. Lee. Liderando com Excelência. Socep. São Paulo. 2007.

KATZ, R.L. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, setembro/outubro, 1974 *apud* ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. Líder Mestre- **O verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles**. 4. Ed. São Paulo: Editor Campus, 2007

SALINAS, J.L. (2004). **Aprendizagem organizacional na prática: o caso do Banco do Brasil**. In: BITENCOURT, C. (Org.). Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, pp. 39-49.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

TOLFO, S.R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. *In*: BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**; novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2000. 528p. Cap. 13, p.271-298.

WEISS, D. **Como tornar-se um verdadeiro líder**. Tradução de Reinaldo Guarany. São Paulo: Nobel, 1995.