

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

LAVINIA MARIA SILVA DE ARAÚJO  
MARIA CARLA DO NASCIMENTO FARIAS

**A LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL DE GRANDES EMPRESAS NO  
BRASIL**

RECIFE

2021

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

**A LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL DE GRANDES EMPRESAS NO  
BRASIL**

LAVINIA MARIA SILVA DE ARAÚJO  
MARIA CARLA DO NASCIMENTO FARIAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE

2021

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

A663l Araújo, Lavinia Maria Silva de  
A liderança e seus impactos no ambiente organizacional de grandes  
empresas no Brasil. / Lavinia Maria Silva de Araújo, Maria Carla do  
Nascimento Farias. - Recife: O Autor, 2021.  
29 p.  
  
Orientador(a): Esp. Emanuel Lima Xavier.  
  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2021.  
  
Inclui Referências.  
  
1. Líder. 2. Liderança. 3. Organização. I. Farias, Maria Carla do  
Nascimento. II. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. III. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos este trabalho a coordenadora  
do curso Deborah Araújo.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso. Aos meus pais e avós que sempre acreditaram em mim e me incentivaram nos momentos difíceis.

A escola arco-íris (na gestão de Tamiris Torres) por ter me dado suporte durante todo período lá passado.

A todos os professores do Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA) por todo ensinamento e encorajamento.

Lavínia Maria Silva de Araújo

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força, ânimo e coragem para chegar até aqui. A Escola Arco Íris (Na gestão de Tamiris Torres) por ter me dado o suporte e um ensino de ótima qualidade durante o ensino infantil e fundamental I e II a aprendizagem de mesma foi de suma importância para ser a estudante que sou hoje.

Aos meus pais e irmãs por todo apoio e incentivo prestados. A Todos os professores do Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA) pelo ensinamento e incentivo diário. E também a todos os meus amigos e familiares que torceram e acreditaram em mim.

Maria Carla Do Nascimento Farias

## RESUMO

Tendo em vista que esta pesquisa irá abordar a temática de liderança, constata-se assim a importância de aprofundar-se nesta característica dentro das organizações. Dessa maneira, possibilitando a compreensão e aprofundamento sobre a temática e o desenvolvimento de novas formas de gestão dentro de grandes empresas por todo território nacional, pesquisa-se sobre a liderança e seus impactos no ambiente organizacional de grandes empresas no Brasil, a fim de conhecer e absorver métodos e estratégias que estão em concordância com a alta performance de grandes líderes por todo país, aplicando na prática e desenvolvendo a essência do colaborador. Para tanto, é necessário estudar sobre os conceitos e estratégias de liderança, analisar como é um líder de alta performance em grandes empresas no país e identificar como um bom líder pode elevar os resultados da equipe. Realiza-se, então, uma pesquisa bibliográfica. Diante disso, verifica-se o que está por trás dos resultados para atuação do líder no campo organizacional, a maneira como os tipos de liderança podem ajudar na busca por resultados e o desenvolvimento da alta performance profissional, o que impõe a constatação de que a existência de um bom líder na organização atualmente é fator primordial, e o desenvolvimento desses devido ao avanço tecnológico precisa estar cada vez mais presente no mundo contemporâneo.

**Palavras-chave:** Líder; Liderança; Organização.

## **ABSTRACT**

Bearing in mind that this research will address the theme of leadership, the importance of going deeper into this characteristic within organizations is thus evident. Thus, enabling the understanding and deepening of the theme and the development of new forms of management within large companies throughout the national territory, research is carried out on Leadership and its impacts on the organizational environment of large companies in Brazil, in order to know and absorb methods and strategies that are in accordance with the high performance of great leaders across the country, applying in practice and developing the essence of the employee. Therefore, it is necessary to study the concepts and strategies of leadership, analyze what a high performance leader is like in large companies in the country, and identify how a good leader can improve the team's results. Then, a bibliographic search is carried out. Therefore, it is verified what is behind the results for the performance of the leader in the organizational field, the way in which the types of leadership can help in the search for results and the development of high professional performance, which imposes the verification that the existence of a good leader in the organization today is a primordial factor, and their development due to technological advances needs to be increasingly present in the contemporary world.

**Keywords:** Leader; Leadership; Organization.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>10</b>
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Conceitos e o avanço da liderança.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Tipos de liderança.....</b>	<b>16</b>
<b>3.3 Como a liderança de alta performance eleva os resultados da equipe organizacional.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3.1 (CHA) Competência, Habilidades e Atitudes.....</b>	<b>24</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Muito se discute atualmente sobre a prática de grandes líderes, em esfera mundial e também nacional. Métodos, estratégias, conhecimento, motivação e muita ação fazem parte desse contexto no qual o ambiente organizacional precisa e poucas pessoas conseguem desenvolver o dom de se tornarem grandes líderes.

A influência da liderança no ambiente organizacional pode ser muito forte, seja de modo bom ou ruim. Entretanto, um bom líder precisa estar sempre em harmonia com sua equipe e sempre buscando o desenvolvimento de si próprio para que assim possa atingir os resultados solicitados e esperados por seus Gestores e Diretores da organização.

A liderança é um fator chave que precisa ser desenvolvida e constantemente aperfeiçoada, é um tipo de essência que nasce com o sujeito mas que também pode ser desenvolvida com o passar do tempo, por isso todo conhecimento sobre este termo e esta ação organizacional necessita de um amplo aprofundamento sobre.

Justifica-se esta pesquisa científica por abordar a temática de liderança tão importante atualmente no contexto contemporâneo. Dessa maneira, possibilitando a compreensão sobre a temática e o desenvolvimento de novas formas de gestão dentro de grandes empresas por todo território nacional.

Esta pesquisa científica tem forte ligação com milhões de empresas e gestores por todo Brasil. Abordando informações essenciais para uma prática de excelência nas organizações, contribuindo também para o avanço de diversos estudantes no qual estão entrando no mercado de trabalho e precisam de todo conhecimento teórico e prático necessário para uma boa atuação profissional.

Para oportunizar a prática de uma liderança de alta performance, esta pesquisa científica foi criada, com o objetivo de desenvolver aqueles que sentem a necessidade de se atualizarem e também de desenvolver novas habilidades no ambiente organizacional.

Esta pesquisa científica poderá reforçar ainda mais todo o conhecimento sobre liderança no qual foram vistos ao longo do curso. Compreender como o verdadeiro líder se sente no atual mundo contemporâneo e desenvolver a prática de leitura e compreensão textual necessárias para o progresso educacional de si próprio.

Por este motivo iremos pesquisar sobre: A liderança e seus impactos no ambiente organizacional de grandes empresas no Brasil. Seguindo o percurso, através do problema de “Quais aspectos são necessários para excelentes resultados no desenvolvimento de uma equipe, no qual é regida por um líder de alta performance?”

Para desenvolvimento da proposta, o objetivo geral desta pesquisa científica é conhecer e absorver métodos e estratégias que estão em concordância com a alta performance de grandes líderes por todo País, aplicando na prática e desenvolvendo a essência do colaborador.

Delimitados através dos objetivos específicos de estudar sobre os conceitos e estratégias de liderança; analisar como é um líder de alta performance em grandes empresas no país; identificar como um bom líder pode elevar os resultados da equipe

Parte-se da hipótese que possivelmente com a leitura estratégica desta pesquisa científica, algumas pessoas possam desenvolver-se e criar o senso autocrítico na profissão e no seu cotidiano profissional. Dessa maneira, poderá haver uma contribuição teórica e prática para habilidades profissionais que poderão aperfeiçoar e elevar resultados, dentre outros aspectos profissionais e pessoais do sujeito aqui inserido.

O percurso metodológico desta pesquisa científica teve início com a definição dos termos, a serem buscados nos livros-textos de metodologia. A escolha desses termos se deu após a revisão da literatura sobre a temática proposta, baseado nas solicitações acadêmicas sobre, daremos início a partir de metodologia. Cada tipo de texto científico tem um propósito específico do qual se espera contribuições com características próprias.

Ao longo do desenvolvimento, mais precisamente no capítulo um serão vistos conceitos, citações e exemplos de lideranças por todo País e também de modo mundial, enriquecendo todo o conteúdo do desenvolvimento da pesquisa científica.

No segundo capítulo surgirá a compreensão sobre como líderes de alta performance vivem em seu dia-a-dia profissional. Através disso, deste exemplo teórico por base da pesquisa, os leitores poderão ter uma grande noção, sobre como atuar e como proceder no ambiente organizacional, seja em seus dias mais desafiadores ou os mais tranquilos.

Com base nisso, já no terceiro capítulo, de forma estratégica serão vistos técnicas e métodos no qual podem elevar os resultados do ambiente organizacional e com isso formando uma concepção de padronização em tal ambiente o que possibilitará um fluído de informações e atividades que elevem os resultados através das pessoas.

Para podermos concluir esta atividade, a leitura e a interpretação de cada segmento desta produção científica será de suma importância. É através dessa leitura estratégica que profissionais alunos e gestores poderão aperfeiçoar seu modo de agir e interpretar desafios no cotidiano profissional.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O percurso metodológico desta pesquisa científica teve início com a definição dos termos, a serem buscados nos livros-textos de metodologia. A escolha desses termos se deu após a revisão da literatura sobre a temática proposta, baseado nas solicitações acadêmicas sobre, daremos início a partir de metodologia. Cada tipo de texto científico tem um propósito específico do qual se espera contribuições com características próprias.

Para Macedo (1996 p. 11)

Pesquisa científica é aquela que utiliza método científico (indução, dedução, elaboração de hipóteses, variáveis...) para mostrar uma dada relação entre fatos ou fenômenos, com o fito de submeter a teste determinada hipótese. É o processo de obter soluções fidedignas para um determinado problema, por meio de coleta planejada e sistemática, análise e interpretação de dados.

Para Macedo pesquisa bibliográfica é a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédia, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses, etc.) Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação.

Já Cervo e Bervian (1983, p. 55)

Definem pesquisa bibliográfica como a que explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

No entanto, Gil (1999) explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas.

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1 CONCEITOS E O AVANÇO DA LIDERANÇA**

O mundo necessita de grandes líderes, desde os primórdios da humanidade, a presença e o papel do líder é fator importante para a vitória nos processos mais difíceis que é a vida. Todo grupo, pessoa e lugar de qualquer canto do mundo possui características de liderança, todo ser humano nasce com as características da liderança, por ser algo que está vinculado a vida, ao universo a Deus (ÀVILA, 2017).

No entanto, alguns conseguem desenvolver em maior proporção esta característica e outros eventualmente não. No mundo contemporâneo em que se vive atualmente, desenvolver a característica de liderança é um fator primordial para o desenvolvimento humano e o sucesso em qualquer área que se possa escolher (ÀVILA, 2017).

No estudo de Bargamini (1994) foi visto que o autor Hollander (1964)

Consegue abranger a grande maioria desses aspectos de liderança propondo: "O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

De fato a liderança é um fator primordial no qual precisa estar em todas as gerações. Dessa maneira contribuindo para o avanço da sociedade e principalmente nos negócios. A liderança busca o desenvolvimento de pessoas e resultados e esse fator é importantíssimo para o sucesso empresarial (ÀVILA, 2017).

A liderança vem sendo estudada por muitos anos, diversas descobertas foram feitas e relatadas em pesquisas científicas, artigos e revistas. aprofundando-se no conhecimento de explicações e fenômenos do passado que deram base ao líder dos dias atuais. Dessa maneira, atribuindo confiança, qualidade e o verdadeiro valor que este possa receber em prol deste conhecimento (FILHO; MOURA, 2015).

Para o autor Bergami (1994; p. 103) “Embora o termo liderança venha sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974) acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã”.

As estratégias que envolvem a liderança atualmente podem ser distinguidas de diversas maneiras e também em diversos lugares. Sendo estes no ambiente escolar, familiar, esportes, trabalho e vendas. A liderança está fortemente ligada a relações sociais de poder e influência sobre uma ou mais pessoas (FILHO; MOURA, 2015).

Logo, conforme visto anteriormente é um assunto que vem passando ao longo dos tempos, diversos líderes mundiais, como, Platão, Confúcio e Sun-Tzu e Jesus tinham muito interesse sobre a temática e passaram a desenvolver e compreender melhor a Liderança. Contudo, este tema ganhou ainda mais notoriedade na sociedade e com o passar dos tempos e com todo avanço capitalista, muitas empresas e administradores, começaram a desenvolver outros métodos e formas de liderar, inovando o comportamento organizacional das empresas (FILHO; MOURA, 2015).

“Estudiosos afirmam que o uso da liderança como tema científico surgiu depois da década 1930. Tudo iniciou com teorias que acreditavam que características e traços pessoais diferenciavam quem era líder” (FREIRE; MELO; 2021, p. 02).

Posteriormente, foi desenvolvida uma abordagem funcional de liderança, onde deveria ser passada o que cada um deveria fazer. Mais a frente, surgiu também uma abordagem situacional de liderança, esta se caracterizava por ser mais flexível. Logo após algumas mudanças, mais a frente no atual mundo contemporâneo, diversas outras começaram a acontecer, o avanço das empresas e da tecnologia possibilitou aos líderes um avanço crescente no que de fato o conceito de liderança proporcionava em tempos anteriores. Percebe-se então a importância de se conhecer quais conceitos e temáticas são mais difundidos no mercado acadêmico e empresarial do cenário atual (ÀVILA, 2017).

Por essa razão a busca constante por atualização e estudo vem sendo uma das estratégias mais eficazes de líderes por todo país. Agregando a uma vida organizada e saudável as habilidades de liderança se desenvolvem e crescem em si próprio e por sua vez atrai ainda mais aquilo que o bom líder busca, o resultado e a satisfação em ter alcançado o mérito (FREIRE; MELO; 2021)

Nesse sentido, compreender como se dá o processo de liderança na busca por auxílio a empresas e gestores de pessoas, pode impactar diretamente no ambiente e clima organizacional e demais fatores na empresa, tais como processos de seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliações e resultados.

Para os autores Freire e Melo (2021, p. 5)

O líder poderia ser visto como fato psicossocial, carismático ou grande homem histórico, que teria qualidades superiores como altura, saúde, idade, beleza, ambição, energia, inteligência, instrução, julgamento, originalidade, adaptabilidade, iniciativa, integridade, confiança em si, senso de humor, dentre outras que o destacaria no meio de outras pessoas. Todavia, depois de diversas pesquisas, identificou-se que os traços possuem mais utilidade para prever o surgimento da liderança do que para diferenciar líderes eficazes dos ineficazes. Estabelece três grandes tipos de traços que a literatura retrata, são eles: fatores físicos, habilidades ou características e aspectos de personalidade. Os pesquisadores buscavam selecionar dentre certas características quais as que melhor poderiam definir a personalidade de um líder.

Em virtude do cenário atual, aquele que trás a liderança empresarial, buscase a compreensão através do estudo de Filho e Moura (2015) a relação entre liderança e desempenho organizacional, é o poder de adaptação do líder aos demais funcionários, mediante as ocorrências e demais fatores que podem vir a surgir ao longo do processo.

O mesmo diz que "os líderes devem ter uma perspectiva visionária, dispostos a assumir riscos e altamente adaptáveis a mudanças, além disso, precisam ser capazes de delegar autoridade e dar enfoque à criatividade e inovação" (FILHO; MOURA, 2015, p. 3).

Por outro lado, retomando a idéia de conceito, mediante o andamento da pesquisa, foi identificado que não existe apenas um conceito de inovação, mas diversos tipos. No entanto, foi encontrado um conceito que pode gerar uma maior compreensão sobre a temática, que seria o conceito de Rowe (2002, p.) "Liderança é a capacidade de influenciar os outros, fazendo com que sejam capazes de tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a possibilidade de atingir as metas e conseqüentemente a viabilidade da organização" (ZAMBRANO, 2011).

Apesar de encontrar diversas formas de conceituação, seja algumas bem familiares e outras totalmente divergentes, todas apontam para um único caminho, o qual a liderança está muito ligada ao poder de influenciar as pessoas. Motivar, mudar, adaptar, inovar, muitos desses fatores contribui para a atuação da liderança no âmbito organizacional, contribuindo para o sucesso dos projetos e processos

dentro da organização, visto que é através dessa boa liderança que será possível atingir resultados satisfatórios (ZAMBRANO, 2011).

Além disso, para o autor Àvila (2017) existe de modo geral um consenso por parte dos teóricos de que a liderança é marcada por um complexo conjunto de inter-relações entre líder e liderados, onde ambos influenciam o processo e podem também determinar o sucesso ou fracasso dessa relação.

Em virtude do mundo capitalista e com a tecnologia avançando cada vez mais, o mundo e o cenário organizacional vem passando por diversas mudanças. Essas mudanças podem influenciar diretamente como as pessoas e organizações têm de se comportar. Pois para a sobrevivência neste mundo, a adaptação, habilidades e inovação precisam ser constantes fatores agregados a personalidade humana. Diante disso, buscam-se profissionais que demandem bons desempenhos e que projetem para cima todos os recursos e possibilidades que vem de sua organização ou do âmbito social no qual este faz parte (ZAMBRANO, 2011).

A liderança pode ser o elo perfeito entre a capacidade humana e a inovação, tecnologia e gestão. Essa característica pode ajudar milhares de pessoas e desenvolver grupos de alta performance, com a evolução das configurações culturais e dos estilos de gestão, a liderança, conseqüentemente tem de alinhar as suas estratégias para acompanhar tais transformações, caso contrário, pode se tornar ultrapassada e não atender mais as demandas do mundo contemporâneo no qual se vive (ZAMBRANO, 2011).

Segundo Bennis (1996) algumas das principais características que os líderes devem possuir nos dias atuais estão relacionadas à: visão sistêmica, integridade, autoconhecimento, paixão, maturidade, audácia e curiosidade.

Para que se haja uma boa liderança o líder deve permitir que no ambiente organizacional todos tenham uma abertura no reforço a tomada de decisão. Nesse contexto organizacional, deve haver consciência por parte dos principais responsáveis. Pois, nem tudo que se é visto na teoria é vivenciado na prática e alguns fatores podem contribuir com a mudança dos processos organizacionais (FILHO; MOURA, 2015).

Para Àvila (2017, p. 22) o alcance da temática pode melhorar diversos fatores, como vejamos a citação a baixo;

Um número considerável das estruturas organizacionais e práticas gerenciais preferem atuar em um ambiente com a maior estabilidade possível, isto é, onde predomine a previsibilidade, favorecendo assim a

uma visão conservadora da realidade (status quo) em que padrões e normas rígidas como trabalho, obediência ao chefe e obedecer as regras são as principais exigências impostas liderados. Diante disso, surge a necessidade de novas práticas organizacionais, que, possivelmente podem partir daqueles que tem autonomia para tal, ou seja, os líderes.

Portanto, o cenário no qual se encontra atualmente o conceito de liderança é muito amplo e vem contribuindo para que o ambiente organizacional se desenvolva e traga consigo bons resultados no desenvolvimento da prática da liderança nas empresas. Por sua vez, para que haja um maior aprofundamento sobre a questão, é interessante ampliarmos as questões sobre liderança, trazendo os diversos tipos de liderança (ZAMBRANO, 2011).

Para liderar é necessário desenvolver a habilidade, e apenas se desenvolve aquele que detém o conhecimento e a estratégia certa para o crescimento profissional. Logo, saber as melhores oportunidades e os tipos de estratégia que levem ao objetivo é primordial para um bom líder, dessa modo, os tipos de liderança poderão da norte a pesquisa científica sobre estes objetivos alcançáveis.

### **3.2 TIPOS DE LIDERANÇA**

Os estudos sobre liderança demonstram ser este um assunto de grande relevância para os estudos organizacionais ou comportamentais dos indivíduos e suas inter-relações, pois é um processo que determina os resultados de um grupo ou de uma organização.

Há varias abordagens sobre o estudo da liderança, o que pode causar confusão ou falta de aprofundamento no assunto, mas não. Cada uma das abordagens descritas tem seu papel no estudo da liderança e entende-se que elas não são excludentes entre si, mas refletem o contexto das organizações e consequentemente as inquietações próprias da época em que foram criadas (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010, p. 06)

Nesse artigo, é apresentado a perspectiva baseada na teoria dos traços, a comportamental e a situacional; em seguida, serão tratadas as seguintes abordagens: (2) a liderança autoritária, liberal e democrática; (3) liderança estratégica, liderança gerencial e liderança visionária.

A teoria dos traços surgiu a partir de pesquisas sobre liderança realizadas entre os anos de 1904 e 1948, após uma revisão da literatura chegou-se a

aproximadamente 34 traços de personalidade identificados e considerados típicos aos bons líderes (ÀVILA, 2017).

Após essa etapa foram realizados inúmeros esforços para buscar saber e entender como um bom líder deveria agir, então, em seguida, foram elaborados inúmeros instrumentos de análise de comportamento em liderança (BERGAMINI, 1994).

Numa etapa subsequente surgem as teorias situacionais que possuem como principal foco de interesse o estudo do comportamento contingente em liderança. A ênfase já não é mais colocada unicamente sobre uma variável isolada circunscrita à ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do subordinado. De maneira um pouco mais complexa, a principal preocupação desse novo grupo de estudo será dirigida também às características comportamentais dos liderados (Bergamini, 1994, p.3).

Para Weber (1992) existem três tipologias relacionadas à figura do líder, são elas: liderança autoritária, liberal e democrática. Segundo o autor, a liderança autoritária possui sua ênfase no líder, ou seja, ele quem determina as diretrizes e técnicas a serem utilizadas por qualquer um do grupo; a segunda, tem seu foco nos liderados, onde há total liberdade para tomada de decisões por parte deles; por fim, a liderança democrática tem sua ênfase em ambos, tanto no líder como no liderado, onde as diretrizes são discutidas e as técnicas dos processos são escolhidos pelo grupo em contato com o líder (ÀVILA, 2017).

Outro autor que aborda alguns tipos de liderança é o Rowe, o qual propõe uma visão sobre os líderes a partir das perspectivas: estratégica, gerencial e visionária. Primeiramente ele dá um conceito considerado diferente para liderança estratégica, em que, a vê como a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo (ROWE, 2002).

Esta definição pressupõe a habilidade inerente aos líderes de influenciar subordinados, líderes estratégicos são capazes de entender esse processo e utilizam-se dele para viabilizar os objetivos das organizações em que atuam. “Liderança estratégica pressupõe uma visão comum do que uma organização deve ser, para que a tomada de decisões rotineiras ou o processo de estratégia emergente sejam coerentes com essa visão” (ROWE, 2002, p. 10).

Ao contrário dos líderes visionários e gerenciais que serão apresentados a seguir, os líderes estratégicos usam controles estratégicos para aumentar as chances de conseguir tornar seus sonhos em realidade.

A partir disso, serão apresentados os outros dois tipos de liderança citados anteriormente e segundo o autor, boa parte da discussão foi baseada no clássico de Zaleznik de 1977. No caso da liderança gerencial, naturalmente pode ser percebida como a mais comum no âmbito organizacional, muitas vezes podem ser desenvolvidas a partir de treinamentos que as organizações oferecerem aos seus funcionários (ÁVILA, 2017).

“Líderes gerenciais adotam atitudes impessoais e passivas em relação às metas. Metas surgem das necessidades, e não de desejos e sonhos, baseiam-se na origem das organizações e estão intimamente ligadas à história e à cultura da organização” (ROWE, 2002, p.11).

Os líderes gerenciais costumam serem conservadores, promovendo um ambiente voltado ao alcance de metas que foram estabelecidas a partir das metas passadas, além disso, tem conhecimento funcional em sua área elevado e preferem tomar decisões em que valores são variáveis influenciadoras.

Com relação à liderança visionária, está diretamente relacionada à capacidade de se antecipar a possíveis eventualidades que podem surgir e causar problemas às organizações. O líder visionário é inovador, busca estar sempre reciclando seus conhecimentos e está mais propenso a assumir riscos (ZAMBRANO, 2011).

Líderes visionários são relativamente mais proativos, moldando ideias em vez de se oporem a elas. Exercem influência de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar.

Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível desejável e necessário. Líderes visionários esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos. Provocam agitação no ambiente. Trabalham em posições de alto risco e buscam negócios arriscados, especialmente quando as recompensas são altas (ROWE, 2002, p.11-12).

Com o que foi exposto, é possível traçar características pessoais e organizacionais e refletir sobre que estilo de liderança poderia se encaixar melhor. No entanto, não é uma tarefa fácil determinar precisamente. Num mundo em que o

“prazo para obsolescência” é cada vez mais curto, a adaptação torna-se questão fundamental para discussões empresariais (ZAMBRANO, 2011).

Se há tipo de liderança melhor ou não que outro? É uma pergunta que promove discussões possivelmente incessantes, porém, cabe aos indivíduos procurarem meios de se desenvolver, adquirindo novos conhecimentos e o mais importante, aplicando-os, para que independente de seu perfil e da organização em que vai atuar, ser capaz de promover seu papel como líder/facilitador.

### **3.3 COMO A LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE ELEVA OS RESULTADOS DA EQUIPE ORGANIZACIONAL**

Liderança é algo que requer conhecimento e habilidade principalmente atitude para que os objetivos sejam alcançados, um líder eficiente inspira e motiva e faz com que as pessoas confiem em si mesmas, obtendo assim maior produtividade e comprometimento por parte delas diminuindo a rotatividade nas empresas (NASCIMENTO; et al, 2016)

O autor afirma que “um líder não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo” (REDDIN, 1970, p.23).

Diversos autores ao longo dos processos produtivos principalmente a partir da revolução industrial vêm enfatizando a importância da liderança nos resultados organizacionais, entretanto, a partir do surgimento da administração científica com Taylor e posteriormente na escola das relações humanas a aplicação da psicologia denotou a importância dos estudos sobre o tema.

Segundo Chiavenato (2003) A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalhar entusiasticamente, visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (NASCIMENTO, et al, p. 23, 2016).

Independentemente do tipo de escopo que envolve a obtenção de uma resposta, que será suave e simples em alguns casos e em outros, palavras, como positivo ou negativo.

A avaliação de desempenho baseada em critérios pode reduzir conflitos em relação aos funcionários. Isso ocorre porque é mais fácil para o

funcionário controlar seus próprios comportamentos do que os resultados relacionados com trabalho. As avaliações de comportamento proporcionam ao funcionário maiores condições de controle do seu desempenho, o que contribui para a diminuição de conflitos. A ênfase nos aspectos comportamentais, a análise crítica e objetiva do desempenho e um feedback adequado estimula o funcionário a se adaptar às mudanças das necessidades dos clientes, reduz a ambigüidade e aumenta a satisfação. A gerência deve ainda ter consciência de que as situações de ambigüidade e conflito típicas do segmento de serviços bem como as políticas e práticas de recursos humanos também podem causar impactos no desempenho dos funcionários, influenciando diretamente as experiências de atendimento a clientes (ZAMBRANO, 2011, p. 233)

A busca constante por resultados requer que o líder esteja apto e preparado para o alcance desses. Logo, muitos líderes no Brasil agem de modo semelhante, com muito foco, estratégia e determinação, apoio aos liderados e muita justiça, é dessa maneira que o resultado ele aparece (SAHDO, 2018).

Para ser um líder diferenciado é preciso ter equilíbrio utilizando-se de todas as ferramentas acima citadas, mantenha o foco na direção que determinou, tenha uma visão ampliada ouvido às pessoas juntando o que elas sabem com seus conhecimentos, obtendo assim um aproveitamento das idéias e mantendo sempre uma comunicação clara e objetiva, pois a liderança exige atributos e resultados (SAHDO, 2018).

Devido à globalização, surgiram muitas mudanças e, competem ao líder, encontrar uma forma de adaptar-se às novas realidades e ter capacidade de conduzir toda a sua equipe pelos processos de mudanças que cada dia se espalham pelo mercado as organizações devem estar preparadas para transformar as ameaças em oportunidade (SILVA, MOURÃO, 2015).

Não é tarefa fácil atualmente desenvolver uma equipe de alta performance. Para isso o líder precisa estar altamente firmado com seu desafio, a proposta de trazer atualizações e novas formas de gestão também é importante no contexto organizacional no qual este estiver inserido (SAHDO, 2018).

Para que um bom líder possa desenvolver a alta performance, saber os tipos de liderança de cor e a forma como este pode contribuir para o desenvolvimento da sua prática irá ajudar bastante no cotidiano profissional, na busca pelo avanço e progresso da equipe (RIBEIRO, 2017).

Alguns métodos são eficazes, outros não, mas o importante mesmo é a adaptação, o senso de resiliência e a autonomia no qual este líder concede aos

liderados. Dessa forma, contribuindo para que haja uma efetivação da qualidade nos processos (RIBEIRO, 2017).

Além de todo avanço quem vem sendo descoberto através de pesquisas científicas e outros projetos que contribuem para a melhoria no ambiente organizacional, diversas estratégias vem sendo desenvolvidas em prol do alcance destes resultados (RIBEIRO, 2017).

Com o avanço tecnológico atualmente no Brasil, muitas empresas esperam funcionários de alta performance. Não é uma atividade fácil se tornar um profissional de alta performance, este precisa estar em constante atualização e prática, errar, aperfeiçoar-se e compreender as necessidades exigidas mundialmente (DALLABONA, 2019).

A busca por esse alto desenvolvimento requer de muitos líderes no Brasil, o investimento em cursos, workshops, palestras, livros e outros métodos para aplicar e desenvolver suas habilidades potências para que possam de fato alcançar aquilo que se espera de seus colaboradores (DALLABONA, 2019).

Por este motivo, o mundo profissional vem se tornando cada vez mais exigente e rápido. Pelo motivo de estar transformando as pessoas ao longo dos tempos e fazendo com que haja o progresso destes para firmar a qualidade e o sucesso esperado pelas organizações atualmente (DALLABONA, 2019).

Exercendo seu trabalho dessa forma o líder não somente motiva sua equipe como também ganha a confiança de seus colaboradores, uma vez que o individuo é um ser que busca reconhecimento através de alguém que as conduza aos resultados desejados. Verificou-se que para ser um bom líder é preciso conhecer sua equipe e procurar a maneira mais eficiente e eficaz de motivá-la, levando-a a excelência na execução de seu trabalho (NASCIMENTO, et al. 2016)

São esses os líderes que fazem a diferença e que conseguem desenvolver uma equipe de alta performance. As possibilidades são inúmeras quando uma organização está sob posse de um líder de alta performance, este pode mudar, acelerar e desenvolver valores importantes para o cotidiano profissional. Os resultados alcançados são fator importante para o desenvolvimento organizacional. As diferentes esferas empresariais precisam de líderes que tenham a alta performance dentro de si e dessa maneira possam contribuir para o avanço desta proposta. Em suma, compreende-se a importância da liderança para as organizações e como esta pode ajudar no desenvolvimento de inúmeras pessoas

por todo País. Logo, trazendo também resultados incríveis que possam contribuir para o progresso da empresa (DALLABONA, 2019).

O encerramento dos capítulos chega à pesquisa científica e é com muita satisfação que a cima foram vistos e alcançados processos importantes para um bom líder desenvolver-se e também ajudar a todos aqueles no qual faz parte de seu dia-a-dia profissional, contribuindo para o avanço do mundo empresarial Brasileiro.

### **3.3.1 (CHA) Conhecimento, Habilidade e Atitude**

No Brasil contemporâneo, existe atualmente um avanço nas questões tecnológicas, sociais e profissionais. A partir disso, percebe-se que com a era do conhecimento, muitas empresas e pessoas estão buscando atingir méritos que são de extrema importância para o sucesso empresarial (DEFFUNE, 2019).

Nesse sentido, as empresas dos dias atuais, buscam desenvolver seus colaboradores de modo estratégico, ao passo de permitir que estes alcancem grandes resultados, dentro da organização. Logo, dado o exposto da pesquisa de Deffune (2019) compreende-se que métodos e técnicas são de fato importantes para o avanço do colaborador.

Por este motivo, houve a criação do (CHA) que são características voltadas para a gestão de competências, o que possibilita ao gestor dos dias atuais, além de auto implantarem-se o CHA, como também, passá-lo para a equipe e demais parceiros (DEFFUNE, 2019).

O CHA atualmente permite que haja o desenvolvimento de competências dos colaboradores, ao passo de ensiná-los a ter alta performance em suas atividades. São características importantes de um líder e que através disso, poderão obter grandes resultados com a utilização do método (DALLABONA, 2019).

O conceito de conhecimento é a transformação das informações recebidas ao longo da vida acadêmica, profissional e pessoal dos indivíduos, os conduzindo às práticas e normas organizacionais estipuladas pela visão da empresa, a fim da tomada de decisão e no desenvolvimento de estratégias que criem condições positivas e vantagem competitiva no mercado (FERREIRA, et al. 2019 apud CHIAVENATO, 2008).

Conceitua-se habilidade como “A habilidade é o saber fazer. É a transformação do conhecimento na capacidade da produção de resultados e de resolver situações e conflitos” (FERREIRA, et al. p. 05, 2019).

O conceito de atitude, por sua vez, é o fazer acontecer, levando a ação para a realização de um ato, influenciado pelo comportamento do profissional (FERREIRA, et al. p. 05, 2019).

Além disso, competência é uma característica de pessoas que possuem o domínio de superar desafios de modo intelectual, até chegar nos resultados almejados. Assim, contribuindo para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa (DALLABONA, 2019).

Habilidades podem ser denominadas por ações vindas dos colaboradores que possam ajudar a desenvolver a empresa. Essas características são exclusivas de cada um e cada pessoa possui habilidades diferentes uma das outras, cabendo ao líder identificar quais habilidades de cada funcionário que poderá trazer mais resultados para a organização e para o indivíduo (DALLABONA, 2019).

Habilidades podem ser classificadas em diversos aspectos, tais como: cognitivas, motoras, sociais e profissionais. Através dessas características é que se pode conseguir trazer o desenvolvimento para as atividades do indivíduo e atribuir excelência ao seu papel dentro da organização (SAHDO, 2018).

As atitudes no ambiente organizacional têm tudo haver com o modo que o colaborador enxerga seu dia a dia profissional, as suas relações, função, características fisiológicas e psicológicas também podem contribuir para a atitude do funcionário mediante seu ambiente profissional (SAHDO, 2018).

Assim, para definirmos atitude, pode-se compreender que é uma série de fatores que levam a uma ação no ambiente corporativo, seja ela benéfica ou não. As atitudes tomadas dentro do ambiente corporativo precisam estar alinhadas aos conhecimentos e habilidades trazidas pelo líder a sua equipe, é o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes positivas que farão o educador corporativo colher bons resultados com as atitudes das pessoas (SAHDO, 2018).

O líder está totalmente envolvido no processo de boas práticas profissionais. As Atitudes, Competências, Conhecimentos e Habilidades, precisam estar alinhados a missão, visão e valores da empresa, ao passo de gerar os resultados esperados pela corporação (RIBEIRO, 2017).

O constante desenvolvimento das equipes requer um esforço mútuo que possa gerar benefícios tanto para a organização, quanto para o ambiente no qual as equipes fazem parte. Adquirir conhecimento é uma atividade primordial na busca pelo alcance do CHA e da alta performance corporativa (RIBEIRO, 2017).

Assim, é a partir do conhecimento adquirido, que são geradas novas atitudes, novos conhecimentos, e também o avanço profissional que o ambiente corporativo da atualidade tanto exige de profissionais por todo País (RIBEIRO, 2017).

Tudo está muito relacionado à habilidade associada ao saber fazer, é através dessas habilidades que o profissional irá se destacar no ambiente de trabalho e conseguir atingir o reconhecimento do líder e demais gestores (FERREIRA, 2019).

Dessa forma, desenvolvendo-se e possivelmente atingindo também o mérito de chegar à área de liderança, logo, uma liderança inspiradora também levará a criação de outros líderes inspiradores. Assim, constata-se a importância do líder na empresa e a contribuição de suas competências somadas ao conhecimento, habilidades e atitudes deste sujeito (FERREIRA, 2019).

Por outro lado, liderar pessoas atualmente requer muito jogo de cintura, pois existem muitas formas de conhecimento, ações e pensamentos relacionadas a este mundo e todas devem ser respeitadas. O líder precisa superar desafios e expectativas a cada dia, agregar valor não apenas a organização, mas a todos no qual estão sob sua responsabilidade (FERREIRA, 2019).

O desenvolvimento do CHA através do líder ele possibilita o desenvolvimento de competências, bem como o desenvolvimento do capital intelectual que cada ser humano possui possa ser ampliado. Este é o motivo da grande importância do conhecimento, do querer saber, do aprender, desenvolver-se perante a prática (DEFFUNE, 2019).

Em virtude disso, melhora-se o desenvolvimento da economia do país e as empresas passam a ser ainda mais inteligentes em seu setor, proporcionando ainda mais possibilidades de crescimento e expansão no mercado (DEFFUNE, 2019).

Por ser um cenário competitivo, de acordo com Ferreira (2019) muitos líderes utilizam o CHA para alavancar a sua equipe e desenvolver novas lideranças. Mas, muito do que se utiliza do CHA é não para o mero desenvolvimento humano, mas o desenvolvimento de capital para o país.

A relação com o CHA na gestão por competências e desenvolvimento é primordial para alcançar essas marcas. Pois o desenvolvimento humano é de suma importância para alcançar qualquer coisa desejada pela indústria, comércio, clínicas e demais áreas profissionais no Brasil (DALLABONA, 2019).

O desenvolvimento de pessoas está muito relacionado a possuir o domínio sobre alguns sentimentos e ações. Bem como, esse mesmo domínio para

características do próprio ambiente organizacional, tais como vistas a seguir (DALLABONA, 2019).

Bem como, habilidades de controle: essas habilidades precisam de um alto nível de consciência e inteligência emocional. Controlar-se no ambiente corporativo, é fator importante para o sucesso do educador corporativo e de sua equipe (SAHDO, 2018).

Assim como, a comunicação: saber comunicar-se principalmente de forma não violenta e de modo que todas as pessoas dos mais diversos níveis da hierarquia profissional possam compreender com exatidão tudo o que está sendo proposto em prol do desenvolvimento da equipe (SAHDO, 2018).

Saber ouvir: saber ouvir atualmente é primordial nos ambientes corporativos, é uma habilidade importante que o líder deve possuir e vem agregada ao CHA por ser uma habilidade que muito se preze no ambiente organizacional da atualidade (SAHDO, 2018).

Feedbacks: feedbacks são constantes no ambiente organizacional, é uma linguagem que os líderes já conhecem e precisam desenvolvê-la ainda mais mediante as práticas do CHA, pois essas informações são importantíssimas para o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades e atitudes, além de prevenir diversas situações adversas (FERREIRA, 2019).

Trabalho em equipe: o trabalho em equipe também faz parte do CHA, sendo uma atitude importantíssima para o dia a dia profissional. O educador corporativo, precisa sempre estar atento quanto ao trabalho em equipe e também a questões prejudiciais à equipe, para assim, com o mais rápido possível de habilidade e destreza, solucionar qualquer problema que possa interferir em um processo fluído de trabalho (FERREIRA, 2019).

Metas: As metas são altamente importantes no CHA, pois permitem que se atinja com facilidade e foco os objetivos estabelecidos pela empresa em prol do desenvolvimento da organização (FERREIRA, 2019).

Processos: Além disso, os processos eles podem ser feitos de maneira, eficaz e excelente, e com mais qualidade. Pois o desenvolvimento do CHA permite que o profissional que esteja responsável por qualquer processo organizacional, faça este, de maneira excelente e com bons resultados (RIBEIRO, 2017).

Gestão de Tempo: a gestão de tempo, principalmente com o avanço da tecnologia e das empresas, vem sendo de suma importância para a atualidade.

Pois, como todos os processos vêm aumentando diariamente, muitas empresas estão optando por mudar as cargas horárias dos líderes e demais colaboradores, de modo a aperfeiçoar, diversos aspectos relacionados à empresa. Tais como, custos, absenteísmo, turnover e etc (RIBEIRO, 2017).

**Negociação:** a negociação é uma característica importante no ambiente corporativo e o educador corporativo precisa deixar isso bem claro no seu ambiente de trabalho. Para que possa ser permitida uma maior comunicação com as pessoas, de forma mais aberta, para que estes possam estar sempre acobertados quanta alguma solicitação (RIBEIRO, 2017).

**Flexibilidade:** inclui-se também a flexibilidade de horários, atividades, ambientes, o que pode ajudar no maior desenvolvimento de práticas no ambiente organizacional (DALLABONA, 2019).

Com tudo o que envolve o CHA, é importante afirmar através do estudo de Sahdo (2018) que a inovação também faz parte desses segmentos. Nesse sentido, a inovação vem preservando um novo ambiente corporativo, permitindo tal desenvolvimento de competências e re-criando novos âmbitos profissionais.

Preserva-se assim também a criatividade, que através dela, houve o surgimento do CHA, e é através da criatividade que o CHA pode ser desenvolvido e trabalhado em diversos segmentos empresariais e industriais do País, possibilitando a conquista de resultados rentáveis e positivos para a organização (DALLABONA, 2019).

Dessa forma, o CHA vem possibilitando o avanço das equipes, pessoas, empresas e cenários do Brasil contemporâneo. Vem possibilitando a transformação no ambiente organizacional e melhorando o fluído de dados que chega nos mais diversos sistemas profissionais todos os dias (FERREIRA, 2019).

Assim, gerando excelentes resultados no ambiente corporativo e possibilitando o avanço do líder contemporâneo. Nesse intuito, no próximo capítulo será visto de forma mais aprofundada o avanço do líder contemporâneo e os fatores relacionados a essa prática profissional.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Devido à globalização, surgiram muitas mudanças e, compete ao líder, encontrar uma forma de adaptar-se às novas realidades e ter capacidade de conduzir toda a sua equipe pelos processos de mudanças que cada dia se

espalham pelo mercado as organizações devem estar preparadas para transformar as ameaças em oportunidade.

O líder deve delegar funções de acordo com o perfil de cada colaborador para maximizar seus resultados. Foi exposto também que são muitas as habilidades que um líder deve desenvolver para o alcance dos objetivos de sua organização, neste artigo foram citadas diversas habilidades que um bom líder deve possuir para influenciar sua equipe.

Cada indivíduo possui uma personalidade diferenciada e tem sua própria motivação, que esta relacionada ao seu interior, o que torna o papel do líder mais importante, pois sabendo a capacidade de sua equipe de trabalho ele poderá delegar tarefas com mais facilidade, provocando assim um novo ânimo, conquistando com persistência o seu grupo de trabalho, para o alcance dos resultados esperados.

Exercendo seu trabalho dessa forma o líder não somente motiva sua equipe como também ganha a confiança de seus colaboradores, uma vez que o indivíduo é um ser que busca reconhecimento através de alguém que as conduza aos resultados desejados. Verificou-se que para ser um bom líder é preciso conhecer sua equipe e procurar a maneira mais eficiente e eficaz de motivá-la, levando-a a excelência na execução de seu trabalho. A prática de liderar atualmente é algo importantíssimo para o sucesso profissional aquele que se desenvolve e domina as habilidades de liderança, conseguem alcançar a alta performance e destacar-se no acirrado e concorrido mercado de trabalho brasileiro.

A partir dos resultados obtidos pela pesquisa científica, foi possível constatar o quanto o líder ele pode transformar o ambiente no qual está inserido.

Atualmente são exigidas no ambiente corporativo diversos tipos de influência quanto aos processos organizacionais e o líder é quem domina todos os esses processos.

O desenvolvimento de competências, juntamente com capacidades, sociais, intelectuais e profissionais, é que levarão a excelência da equipe e conseqüentemente o alcance da alta performance.

Todos esses fatores estão relacionados a prática da liderança no ambiente corporativo, e é através disso que muitas empresas vem desenvolvendo resultados

espetaculares em seus setores. A busca pela capacitação e desenvolvimento dessas habilidades que estão possibilitando o alcance desses resultados.

Os impactos que são causados pelo líder de alta performance, pode gerar o avanço da empresa e também de todos os que estão envolvidos nesse processo. Além disso, buscar sempre conhecimento, capacitação e desenvolvimento na área, é primordial para todos.

A compreensão sobre todos os aspectos abordados nesta pesquisa foram de suma importância para o avanço e crescimento do estudo científico sobre a liderança e seus impactos nas empresas do país. Desse modo, contribuindo para o avanço científico relacionados à área de gestão e também a possibilidade de expandir o conhecimento mediante a profissão e todos os seus desafios.

## REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Ana Isabel Venzon dos Santos de. **Liderança e motivação: a influência do líder na motivação dos trabalhadores**. 2017.
- AZEVEDO, Marilena Coelho de; COSTA, Helder Gomes. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. REGE Revista de Gestão, v. 8, n. 2, 2010.
- ALVES FILHO, LUIZ DA COSTA; DE MOURA, ELTON OLIVEIRA. **A PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE O VÍNCULO ENTRE LIDERANÇA E INOVAÇÃO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO ENTRE 2004 E 2014**. 2015.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. Rev. adm. empres. [online]. 1994, vol.34, n.3, pp. 102-114. ISSN 0034-7590.
- DELFINO, Islania Andrade de Lira; SILVA, **Gestão de Competência**. V. 11. Editora Brasil, Anielson Barbosa da; ROHDE, Leonardo Rosa. 2021.
- DALLABONA, Lara Fabiana et al. **Conhecimentos, Habilidade e Atitudes: percepção de discentes e docentes no processo de ensino-aprendizagem**. Revista Meta: Avaliação, v. 11, n. 32, p. 346-375, 2019.7
- DEFFUNE, Deisi; DEPRESBITERIS, Léa. **Competências, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões**. Senac, 2019.
- FERREIRA, Marília Matos Monteiro Gonçalves et al. **Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia**. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 12, p. 31950-31965, 2019.
- FREIRE, Denilson Aparecida Leite; MELO, Danilo Gonçalves. **Afinal, a liderança consiste em traços de personalidade fixos ou em características que devem ser desenvolvidas?**. Revista Tecer, v. 14, n. 26, 2021.
- FIALHO, Isabel; CARAPETA, Luísa. **Liderança e resultados escolares: Que relações?**. 2016.
- LUSTRI, Denise; MIURA, Irene. **Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: um estudo de caso em empresa de consultoria**. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, v. 3, 2004.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Thomas Nelson Brasil, 2014. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos entre 1995 e 2009 (2010). XXXIV EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010

NASCIMENTO, Monique da Silva Santos; DA COSTA, Tatiana Alves; AZEVEDO, Jefferson Cabral. **Os desafios da liderança: como atingir resultados significativos**. LINKSCIENCEPLACE-InterdisciplinaryScientificJournal, v. 3, n. 3, 2016.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017.

ROWE, GR. **Liderança estratégica e criação de valor**. Revista de Administração de Empresas, v. 42, p. 7-19, 2002, São Paulo

SAHDO, Rosana Martiniano et al. **Gestão por competência: perfil e visão do administrador das Unidades de conservação do Estado do Amazonas**. 2018.

SILVA, Neilda de Souza Oliveira; MOURÃO, Luciana. **A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento**. Estudos e Pesquisas em Psicologia, v. 15, n. 1, p. 260-283, 2015.

WEBER, Silke. **A produção recente na área da educação**. Cadernos de Pesquisa, n. 81, p. 22-32, 1992.

ZAMBRANO, Marcia Magno; VIEIRA, Jorge. **A LIDERANÇA PARTICIPATIVA COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS**.