



A LIDERANÇA COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

LEADERSHIP AS A TRANSFORMING FACTOR IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE TRANSFORMACIÓN EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

Jodson Ferreira Dantas¹
Luciano Silva Figueiredo²
Jeisy dos Santos Holanda³

*O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração.
(Idalberto Chiavenato).*

RESUMO

A liderança é um tema recorrente na área da administração. Atualmente, ela é considerada essencial, além de bastante discutida nas organizações. Por esta razão, o presente estudo tem como recorte a liderança como fator de transformação no ambiente organizacional. Pretende-se examinar se a liderança e a ação do líder, consonantes com seus princípios e valores pessoais, atendem a missão de uma organização — visando a qualidade no desenvolvimento de seus colaboradores. A investigação teve como objetivo geral analisar a conexão entre a nova tendência da liderança com a dinâmica de crescimento, devido às transformações no ambiente organizacional. Como metodologia, o artigo utiliza a pesquisa bibliográfica, com o intuito do aprofundamento da temática em questão; ademais, realizou-se uma pesquisa de campo desenvolvida em três empresas localizadas em Fortaleza/CE. Conclui-se que os líderes, no contexto analisado, são indivíduos com uma autoconfiança influenciada por: experiências obtidas, alto nível de exigência e pelo senso de responsabilidade. O novo desafio dos líderes será desenvolver pessoas e equipes, ao alavancar a competitividade. É necessário compreender, também, que o papel do gestor está cada vez mais atrelado às pessoas, resultados, inovação e no conhecimento do ambiente de trabalho, com foco na capacidade de decisão.

¹ Bacharelado em Administração.

² Doutor em Ciências. Integrante do Grupo de Pesquisa Dinâmicas Socioambientais, Cultura e Desenvolvimento no Semiárido (CNPq) - UESPI, Picos, Piauí, Brasil.

³ Integrante do Grupo de Pesquisa Dinâmicas Socioambientais, Cultura e Desenvolvimento no Semiárido (CNPq) - UESPI, Picos, Piauí, Brasil.

Palavras-chave: Líder. Desafios. Comportamento. Mudança.

ABSTRACT

Leadership is a recurring theme in the area of administration. Currently, it is considered essential, besides being widely discussed in organizations. For this reason, the present study aims on leadership as a factor of transformation in the organizational environment. It is intended to examine whether the leadership and action of the leader, in addition to their principles and personal values, meet the mission of an organization — aiming at the quality in the development of its employees. The general objective of the research was to analyze the connection between the new trend of leadership and the dynamics of growth, due to the transformation stakes in the organizational environment. As a methodology, the article uses bibliographic research, with the aim of deepening the theme in question; in addition, a field research was carried out developed in three companies located in Fortaleza/CE. It is concluded that the leaders, in the analyzed context, are individuals with a self-confidence influenced by: experiences obtained, high level of demand and a sense of responsibility. The new challenge for leaders will be to develop people and teams by leveraging competitiveness. It is also necessary to understand that the role of the manager is increasingly tied to people, results, innovation and knowledge of the work environment, focusing on decision-making capacity.

Keywords: Leader. Challenges. Behavior. Change.

RESUMEN

El liderazgo ha sido durante mucho tiempo un tema de investigación importante, dado que hoy en día se considera esencial y es ampliamente discutido en las organizaciones. Por esta razón, para este estudio, se eligió el liderazgo como factor de transformación en el entorno organizacional. Se pretende reflexionar sobre el liderazgo y la acción del líder, en sintonía con los principios y valores personales que definen la misión de una organización, en el sentido de lograr calidad en el desarrollo de sus colaboradores. Con este fin, este estudio tuvo como objetivo analizar la conexión entre la nueva tendencia en materia de liderazgo y la dinámica del crecimiento en el contexto de la transformación del entorno organizacional. El presente estudio partió de una investigación bibliográfica — para profundizar en el tema en cuestión — y realizó una investigación de campo en tres empresas ubicadas en Fortaleza, Ceará. Como resultado del trabajo, se concluye que los líderes, en el contexto analizado, son personas con confianza en sí mismas, fuertemente influenciadas por las experiencias obtenidas, por un alto nivel de exigencia y por el sentido de responsabilidad. El nuevo desafío para los líderes será promover el desarrollo de las personas y de los equipos de trabajo y estimular la competitividad. Es necesario entender, también, que el papel del gerente está cada vez más vinculado a las personas, a los resultados, a la innovación y al conocimiento del entorno laboral, con énfasis en la capacidad de decisión.

Palabras-clave: Líder. Desafíos. Comportamiento. Cambio.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é mais que apenas comandar pessoas; ela é, também, a capacidade de influenciar a equipe de trabalho em direção ao alcance dos objetivos, ao conquistar credibilidade, confiança e aceitação. Para Hunter (2009), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, com vistas a atingir objetivos para o bem comum.

Observa-se que liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes. Kuczumski e Kuczumski (1999) fazem referência a importância da existência de um grupo para ser liderado, apenas assim o líder se faz necessário; eles abordam, da mesma forma, a necessidade de todos da equipe terem características de liderança. Entretanto, essas aptidões são adquiridas, construídas a longo prazo.

A capacidade de fazer a melhor escolha é característica dos líderes que flexibilizam a decisão, apoiando-se na colaboração de todos. Portanto, de acordo com Ferreira e Ramal (2013) liderança depende do indivíduo, de seus seguidores e das condições em que ocorre. Um bom líder deve entender a organização, os indivíduos que a compõem e suas inter-relações em todos os tipos de organização.

O ambiente de trabalho se fundamenta na ideia de que a liderança é responsabilidade de todos os membros do grupo, ao considerar que o ambiente organizacional é alvo de transformações diversas com adaptações rápidas e eficazes dos líderes. Observa-se que nas organizações, a liderança é considerada um elemento importante. Diante do ambiente organizacional, quanto mais estreita for a relação e o vínculo entre a estratégia empresarial e os processos focados nas pessoas, maior será a competitividade e eficácia da empresa (VERGARA; BRANCO, 1993).

Os líderes são importantes por responderem pela eficiência da empresa, portanto, o sucesso em grande parte, depende da responsabilidade deste profissional com sua equipe. Para exercer liderança um administrador precisa ter a visão humanista, conhecer sua natureza e saber conduzir as pessoas, ao passar segurança e motivando-as a superar os obstáculos que irão surgir no caminho. Portanto a

liderança, segundo Motta (2010), se baseia em propósito, visão e valores. O propósito estabelece o destino, a visão é para ver onde se vai e os valores para guiá-lo a um futuro de sucesso — já que os líderes guiam a organização e procuram desenvolver outros líderes.

A importância dos líderes é devido à responsabilidade que lhes é atribuída pela eficácia das organizações. Portanto, o sucesso ou o fracasso, em grande parte, depende da visão que os liderados têm da alta direção. Neste contexto, evidencia-se a relevância da postura dos líderes quanto à forma como conduzem os funcionários, facilitando ou restringindo a participação destes na condução desse processo (MOSCOVICI, 2009; MOTTA, 2008, 2009).

O estudo é justificado pelo interesse de conhecer melhor a atuação do líder como agente transformador no ambiente organizacional, pois atualmente, faz-se necessário uma liderança diferenciada, capaz de acompanhar o ritmo das transformações, e de potencializar os indivíduos que compõem o ambiente organizacional, visto que este está buscando novas maneiras de desenvolver os negócios. Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo foi analisar a importância da liderança em um contexto de transformação no ambiente organizacional.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta abordagem descritiva, de natureza qualitativa, a qual possui como características uma compreensão dos significados e informações (GIL, 1999).

No primeiro momento, fez-se uma pesquisa bibliográfica, pois de acordo com Gil (1999), permite utilizar dados em várias publicações, o que pode auxiliar na construção e definição do quadro conceitual da pesquisa que envolva o objeto de estudo. No segundo momento foi realizada uma pesquisa de campo desenvolvida em três empresas localizadas em Fortaleza/CE que foram determinadas como: A.N; M.S e LV; os entrevistados foram três gestores e três funcionários — com o intuito de verificar pontos de vistas diferentes sobre o mesmo tema. As visitas foram realizadas nos dias 26 e 27 de julho de 2018 e utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada, abordando o contexto da liderança como fator de transformação no

ambiente organizacional. O roteiro foi composto de perguntas abertas, o que proporcionou liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção considerada adequada. As perguntas facilitaram o diálogo informal, possibilitando ao entrevistado liberdade para usar sua própria linguagem e emitir suas opiniões. Os entrevistados foram convidados a assinassem o Termo de Consentimento Livre Esclarecido antes das entrevistas.

O terceiro momento se resume na análise conceitual e contextual dos dados obtidos, tendo por base a fundamentação teórica utilizada e pesquisas. Objetivou-se compreender a problemática em estudo qualitativo (em que se analisou o posicionamento dos entrevistados em cada resposta dada). O tratamento dos dados foi realizado através do estabelecimento de categorias (Gil, 1999), que é a fragmentação do texto em unidades. Assim, esse tratamento foi realizado de forma a manter um pressuposto teórico e metodológico — para favorecer a interpretação dos dados obtidos na aplicação do formulário. Os dados foram tratados seguindo três etapas: redução, exibição e conclusão/verificação.

3 RESULTADOS

Para chegar aos objetivos apresentados, realizou-se uma entrevista com 03 (três) empresários (A.N; M.S e LV).

Observa-se que os entrevistados concordam que a característica favorável para ser um bom líder é estar feliz com sua posição dentro da empresa. De maneira geral, acreditam que um bom líder deve aprender por meio de experiências e responsabilidade — diante aos obstáculos encontrados ao longo de suas tarefas. Um dos entrevistados ressaltou que a disposição de assumir riscos, o desejo apaixonado de fazer tarefas diferenciadas, saber ouvir, delegar e serem bons exemplos também são características de um bom líder. Verificamos que esse estilo de liderança está em concordância com os modelos estudados e considerados adequados para atingir resultados na organização.

A.N - A disposição de assumir riscos, desejo apaixonado de fazer diferenciado. Sentir-se incomodado com a realidade, responsabilidades enquanto outros inventaram justificativas inseguras e as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver dificuldades. Disposição de

se destacar no meio da multidão, abrir a mente e o coração, capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor, evocar em que nos ouve a capacidade de sonhar, inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer, falar com o coração ao coração dos liderados, integração do coração da mente e da alma, capacidade de se importar com os outros, ao fazer isso, liderar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas e acima de tudo, coragem.

M.S - Em primeiro lugar é ter paixão por uma vocação, depois é ter integridade, autoconhecimento, sinceridade e acima de tudo, maturidade.

Sabe-se que assumir a responsabilidade por uma equipe é uma tarefa básica de um gestor. Bennis (2006), determina, como dever do líder, definir metas e prioridades, mantendo os padrões, que é dotado de habilidades e características particulares, como há líderes de todo tipo, todos parecem abrigar algumas características como ter uma melhor visão, ter entusiasmos e integridade. Portanto, não é demasiado repetir que o líder é aquele que consegue bons resultados, por meio do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem-estar do grupo. A figura do líder é muito importante em qualquer organização, o exemplo de um bom líder pode levar a empresa ao sucesso.

Quando indagados se suas orientações recebem constantes questionamentos dos liderados, as seguintes respostas foram obtidas:

A.N - Não muito - graças às lideranças pelo exemplo e pela confiança.

M.S e **L. V** - Não.

Verifica-se que os entrevistados não são frequentemente questionados sobre suas decisões pelos seus liderados. Percebe-se que a resposta de um dos entrevistados (A.N) entra em concordância com Motta (2010), pois este defende que é papel do líder não apenas designar ordens aos seus liderados, mas também servir de exemplo para eles. Tal atitude reflete positivamente para a empresa e para o grupo dentro do ambiente organizacional, pois ao ser visto como modelo pela sua equipe, o líder altera a forma como os trabalhos são avaliados pelo grupo, pois passa a ser exigido um maior cuidado/atenção na forma de gerenciamento.

Sobre como avaliam a satisfação dos funcionários em relação às suas lideranças, os entrevistados responderam:

A.N - Sim, onde há confiança existem pessoas prontas para ajudar.

M.S. - Acredito que sim.

L.V. - Sim, pois procuro estar bem com todos e ouvi-los.

Aqui encontra-se outro ponto de relevância para nosso estudo; pois, além de acreditarem na satisfação dos liderados, os líderes entrevistados deixaram claro que estão sempre dispostos a manter uma relação amigável com seus liderados e abertos a ouvir suas opiniões. Como salienta Chiavenato (2003), ao tratar a liderança democrática. Logo, essa liderança é uma das mais indicadas, pois busca compartilhar suas decisões e atividades com os outros membros do grupo.

Ao serem questionados sobre como as organizações podem contribuir para a formação de lideranças ajustadas às mudanças velozes que ocorrem na sociedade moderna, obteve-se as seguintes respostas:

A.N. - Através de treinamentos na área de inteligência emocional.

M.S. - Através da cultura organizacional do aprendizado e reconhecimento do grupo.

L.V. - Através de cursos de formação e outras atividades que apoiem os líderes e equipes a trabalhar em conjunto para atingir os objetivos da organização.

Os entrevistados apontaram os cursos de formação como alternativa para o enriquecimento da formação do líder. Neste aspecto, não podemos deixar de citar também a criatividade, que é essencial para o líder — uma vez que os desafios a serem enfrentados nunca são os mesmos. No entanto, alguns aspectos são bastante comuns na maioria deles: o que ele transmite para seus liderados e como as pessoas veem esse profissional. Newsletter (2010) afirma que é esperado de qualquer profissional — quando assume uma liderança —, que ele tenha objetivos para conduzir as ações em direção aos resultados da organização.

Sobre as dificuldades e desafios que o líder enfrenta na condução da organização, obtivemos:

A.N. - Pessoas com dificuldades de relacionamentos. Têm um grande potencial, mas falta equilíbrio emocional, isso bloqueia qualquer crescimento pessoal.

M.S. - Quando o líder tem dificuldades de relacionamentos dificulta muito seu trabalho.

L.V. - O maior obstáculo é o apego ao passado, aos valores do ter e do poder, a obsessão do lucro e resultado a qualquer preço. Por outro lado, uma grande crise é sempre uma grande oportunidade de aprender e evoluir.

Nesse trecho, a fala de um dos entrevistados (L.V.) nos chamou a atenção, pois nos remeteu a um pensamento de Chiavenato (2003). Esse pensamento faz referência ao modelo de liderança mais antiquado e que traz maior prejuízo ao ambiente organizacional. A liderança autocrática, assim, supervaloriza o poder centralizado e, por vezes, é confundida com o autoritarismo. Consideramos relevante destacar esse ponto, por ser tratar de uma má referência para todas as organizações — como bem apontado pelo entrevistado.

Em relação à nova tendência de liderança, com a dinâmica de crescimento no ambiente organizacional, os entrevistados afirmaram que:

A.N - Inteligência emocional. Creio que essa é a tendência de liderança.

L.V - Inteligência e perspicácia para comandar.

M.S - Buscar sempre o conhecimento teórico e prático.

O líder atual precisa estar sempre disposto a aprender, ensinar e a contribuir para que seus colaboradores estejam motivados e capacitados. De acordo com Hall (2004), a liderança é uma forma especial de poder que envolve habilidades.

Em seguida, questionou-se aos entrevistados qual o papel da liderança para o desenvolvimento organizacional:

A.N - O da motivação do exemplo de ser mentor.

M.S - Acredito que seja a motivação.

L.V - Considero dois aspectos como fundamentais para o melhor desempenho do papel da liderança para o desenvolvimento organizacional: o primeiro aspecto é que o líder deve agir conforme os objetivos que se quer alcançar. Se o liderado for um iniciante ou sem conhecimento na atividade, recomenda-se que o gestor adote uma postura semelhante a de um professor. Ensinar, treinar, orientar e mostrar o caminho do que fazer devem ser as atitudes centrais do líder. O segundo aspecto é conhecer sua equipe. Mais do que dominar a técnica é preciso entender de gente. Esses fatores influem significativamente na forma de lidar com as pessoas.

Analisando as respostas, pode-se afirmar que as organizações são formadas por várias pessoas que trabalham juntas e atuam em diferentes atividades e níveis organizacionais; contudo, acredita-se que deva existir uma integração entre todos, e é o líder o elo dessa ligação. Bennis e Nanus (2008) defendem que a eficácia das organizações depende da presença do líder.

O líder deve ter sensibilidade para balancear o desejo de atingir as metas das empresas, administrar o bom relacionamento e orientar sua equipe. Isso porque as pessoas em grupo se envolvem em projetos ou pretendem atingir metas e são esses indivíduos os principais recursos que as organizações utilizam para realizar seus objetivos. Dessa forma, aos funcionários foi perguntado se o estilo atual de liderança é adequado para atingir resultados da organização e obteve-se as seguintes respostas:

C.A - Sim, um líder que sabe ouvir, delegar, tem compromisso em ser exemplo. **D.S. L** - Sim, quando ele faz a coisa certa, porque liderar não é dar ordens, mas sim tomar decisões eficazes, respeitando e valorizando as pessoas para que se faça uma liderança adequada para o atingimento dos resultados.

A.L.N. - Sim, porque nosso líder dá exemplos e nos influencia a fazer a coisa certa. Liderar é dar um passo além, é ter estilo de participação e motivação.

Percebemos aqui que os funcionários entrevistados se mostram satisfeitos com a forma de liderança adotada pelos seus gestores, percebemos também que os três concordam no sentido de que um líder deve servir de exemplo para a equipe.

Para Chiavenato (2003) os pioneiros sobre o estudo de liderança procuraram verificar a influência causada por três diferentes estilos de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas. A abordagem desses estilos se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu comportamento de liderar.

O mais interessante, para exercer a liderança é ter conhecimento e segurança sobre o que se faz, e certamente seu poder de persuasão será maior. Lembrando que as decisões sem conhecimento podem levar a prejuízos e perdas irreparáveis. Sendo assim, questionamos se o gestor é realmente o principal agente de transformação nas organizações.

C.A - Sim, quando ele se torna o maior exemplo disso.

D.S. L - Sim, quando ele realmente sabe dar bons exemplos.

A.L.N - Sem dúvidas.

Novamente, os funcionários voltaram a citar exemplos de como seus superiores devem ser para o bom desenvolvimento da empresa, sendo o principal agente de transformação nas organizações. Hernandez Junior (2017) relatou que a mudança pessoal e o sucesso estão intimamente ligados, pois os benefícios para o ambiente

organizacional se dão através do aprendizado contínuo dos líderes e da capacidade de crescer com sua própria mudança. O sucesso de uma empresa está ligado ao grupo empresarial como um todo.

Sobre quem eles julgavam ser a melhor pessoa para dirigir os processos dentro da organização, eles afirmaram que:

C.A - A pessoa mais comprometida com a crença e ação.

D.S. L - O líder, porque ele tem o papel de conduzir os demais componentes da organização.

A.L.N - Na empresa temos nosso gerente que creio ser o mais indicado.

O líder é a pessoa mais indicada a dirigir os processos, de acordo com os funcionários entrevistados. DeCrane Júnior (1996) declara que os líderes conseguem ver além da situação presente, conseguem traçar metas e conduzir as ações do grupo de forma clara. Dessa maneira, ele possui diferenciais que o tornam o mais indicado para a posição.

Questionou-se, de acordo com a opinião dos funcionários, se a liderança atua como agente de transformação no ambiente organizacional. Eles afirmaram que:

C.A - Sim, através do bom exemplo. Quando o líder guia os liderados pelo caminho certo, ele ganha a confiança dos mesmos e isso pode mudar todo um ambiente organizacional.

D.S.L: - Sim, quando há confiança, sinceridade. Demonstra espírito de liderança, tendo em vista o bem-estar de todos e da empresa.

A.L.N. - Sim, a partir do momento em que se tem competência e sabe exercer a liderança sobre a equipe.

Todos os entrevistados também concordam que a liderança é fator fundamental nas transformações da organização. Assinalam, também, a confiança como maior determinante para chegar a essa conclusão. DeCrane Júnior (1996) afirma que confiança é também um dos atributos pertinentes aos bons líderes, não apenas a confiança que o grupo tem nele, mas também a autoconfiança é de suma importância para que possa empreender difíceis iniciativas necessárias ao cumprimento das metas.

A liderança atua como agente de transformação, a partir do momento em que se tem credibilidade e sabe-se dar bons exemplos; assim, para atuar como esse agente, o líder deve assegurar uma maior objetividade na busca de realizações. Logo,

essas realizações ocorrem quando há confiança, sinceridade e espírito de liderança, tendo em vista o bem-estar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base a análise dos dados, mesmo com um número limitado de entrevistados, a pesquisa foi proveitosa para este estudo; assim, permitiu-se um melhor conhecimento a respeito do tema em questão. Diante dos relatos, se por um lado, alguns entrevistados foram muito atenciosos, alguns outros não se dispuseram a colaborar; porém, este empecilho não resultou em prejuízos significativos para a realização da pesquisa.

Considerando que o mundo dos negócios é altamente dinâmico e que a característica no ambiente organizacional é a velocidade com que as informações circulam — pelo processo de globalização, novas tecnologias, competição —, exige-se das organizações adaptações e respostas à nova sociedade moderna do conhecimento.

As empresas necessitam cada vez mais de pessoas capazes de agir dentro do mundo de instabilidade que exigem profissionais, que possam se adaptar às novas mudanças. Pode-se afirmar, nesse contexto, que as organizações buscam frequentemente a interação humana, ao enfatizar a importância do líder no processo de transformação, considerando que os líderes existem em todos os níveis de uma empresa.

Ao longo da pesquisa, compreendeu-se o caráter dos executivos; concluindo-se que esses possuem em sua personalidade características de líderes, ao transmitir os conhecimentos adquiridos ao longo da carreira para as pessoas que fazem parte do grupo — o que exige, por outro lado, a sua lealdade. Eles procuram, também, cercar-se de profissionais competentes, como forma de garantir o sucesso nas atividades desenvolvidas, uma vez que esses líderes demonstram ter pequena tolerância ao erro.

Desse modo, este trabalho contribuiu para se compreender a relação entre os processos de formação pessoal e profissional dos avaliados e as capacidades que os

levaram a distinguir-se no quesito da liderança como fator de transformação no ambiente organizacional.

5 REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 2006.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral de administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DeCRANE, Alfred C. Jr. Um modelo constitucional de liderança. *In*: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

FERREIRA, Patrícia Ítala; RAMAL, Andrea. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HERNANDES JUNIOR, Gilberto. **O Líder na transformação**. 2017. Disponível em: <https://br.linkedin.com/in/gilberto-hernandes-junior-98869629>. Acesso em: 22 jul. 2017.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI, Tomas D. **Liderança baseada em valores**. São Paulo: Educator, 1999.

MAXWELL, John C. **Liderar e influenciar**. São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2012.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.



Jodson Ferreira Dantas, Luciano Silva Figueiredo e Jeisy dos Santos Holanda

NEWSLETTER. GSW investe em programas de qualidade de vida para colaboradores. **Revista GSW**, São Paulo, v. 9, 2010. Disponível em: <http://www.gsw.com.br/sobre-a-gsw/artigos/127-ed4m1>. Acesso em: 17 jul. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Em busca da visão de totalidade. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 20-31, 1993. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901993000600003.pdf. Acesso em: 17 jun. 2017.