



A LIDERANÇA NECESSÁRIA

Isabelle da Silva¹

Cristiane Egert Ribeiro²

RESUMO: Vivemos em um mundo que está em constantes mudanças, as quais exercem influência também no mercado de trabalho. Assim, para que uma empresa consiga manter-se em posição de destaque e atinja os seus objetivos, é indispensável a atenção aos seus colaboradores, principalmente aos líderes. A partir dessa constatação, o presente artigo tem o propósito de discutir o perfil dos novos líderes por meio de identificação de sua importância para a organização. Para tanto, foi necessário identificar as necessidades e as exigências dos colaboradores e das empresas, bem como revelar se os líderes atuais apresentam os quesitos necessários à satisfação dessas demandas. O estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica com referências de livros, artigos e reportagens científicas com no máximo cinco anos de publicação, para enfatizar a atualidade e a relevância do tema. Essa discussão teve como base os estudos de Luz (2012), Rossi (2013), Marras e Tose (2012), Soto (2010), Downey (2010), Whitmore (2012), entre outros.

Palavras-chaves: liderança. Organização. Perfil profissional.

1 A LIDERANÇA E O MERCADO DE TRABALHO COMPETITIVO

O mercado de trabalho vem enfrentando constantes mudanças ao longo dos anos, em razão da globalização e do capitalismo exacerbado, os quais tornam as transformações ainda mais aceleradas. Considerando esse contexto, percebe-se que há uma maior preocupação e consequente valorização dos líderes por parte das organizações, que a cada vez mais buscam profissionais sempre mais capacitados e com

¹ Graduação em Psicologia, pela UNIVALI em 2011.

² Graduação em Psicologia, pela ULBRA em 2000; pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, pelo SENAC em 2008; e formação em Coaching, pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) em 2011.

habilidade de liderança e relacionamento interpessoal. Rossi (2013) e Luz (2012) descrevem que, atualmente, as organizações procuram por líderes que consigam agir rápido e que compartilhem o poder e as informações com a equipe em maior escala (TEIXEIRA, 2010; GIARDINO, 2011).

Na tentativa de acompanhar as tendências de mercado, as organizações buscam gestores cada vez mais talentosos e competentes para aumentar os lucros e a produtividade. Para tanto, precisam estimular a motivação e desenvolver os colaboradores.

De acordo com Adair (2010), 50% da motivação das pessoas é subjetiva, ou seja, elas são motivadas pelas experiências e histórias de vida que constituem as crenças e os valores individuais. Já os outros 50% de motivação, têm relação com o exterior, que são os estímulos que o ambiente exerce sobre o indivíduo, como remuneração, jornada de trabalho adequada e equilíbrio na distribuição das tarefas - e é justamente sobre este último fator que o líder consegue exercer influência (MINARELLI, 1995; GIARDINO, 2011; LUZ, 2012; TEIXEIRA, 2010).

Na medida em que as fontes de vantagem competitivas tradicionais - como a tecnologia, não demonstram ser suficientes para prover uma posição competitiva sustentável, as pessoas e suas competências passam a ser enfatizadas como elementos fundamentais na diferenciação estratégica (MINARELLI, 1995; MARRAS e TOSE, 2012; BARTLETT e GHOSHAL, 1987 *apud* KILIMNIK e SANT'ANNA in: ANDRADE et al, 2006; GIARDINO, 2011). De acordo com Marras e Tose (2012), Luz (2012) e Downey (2010), na atualidade, as pessoas são parte de dados ativos intangíveis dentro das organizações, e o sucesso destas será de acordo com o gerenciamento e investimentos nas equipes.

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo discutir o perfil dos novos líderes por meio da identificação de sua importância para a organização, tendo em vista que o líder é o responsável pela coordenação das atividades, dos colaboradores e pela transmissão da missão e valores da organização. Todas as suas atitudes e decisões refletem diretamente no faturamento do setor e, por este motivo, devem estar de acordo com os objetivos da organização. Este trabalho se deu por meio de pesquisa

bibliográfica com referências de livros, artigos e reportagens científicas com cinco anos de publicação, no máximo, a fim de enfatizar a atualidade e a relevância do tema.

2 ESTILOS DE LIDERANÇAS ATUAIS

A definição de liderança é muito discutida entre diversos autores. Existem diferentes conceituações, mas a maioria dos estudiosos defende que a liderança reflete nas atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos do outro. Alguns autores acreditam que o líder é uma pessoa que tenta influenciar as outras pessoas em determinada direção. Outro grupo de estudiosos, por sua vez, acrescenta que o líder é o responsável pelo esforço que se efetua para influenciar o comportamento da equipe e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais (ROBBINS, 2009; ADAIR, 2010; SOTO, 2010; SPECTOR, 2010; SEELERT, 2011; WHITMORE, 2012).

Os líderes são um pequeno grupo nas organizações, porém dotados de poder e de autoridade. Eles desempenham a tarefa de conduzir e motivar a equipe para produzir e seguir na direção em que a organização almeja, coordenando e impulsionando as pessoas de forma conveniente e respeitando a autonomia e a individualidade de cada um (ROBBINS, 2009; DOWNEY, 2010; NETO e BRANDT, 2012; LUZ, 2012). Soto (2010) defende que o líder deve informar, repassar pressupostos, programas e sistemas de ação necessários, bem como controlar os resultados, visto que é responsável pelo grupo.

Para Wolf e Rosanna (2012), o líder também é responsável por “ajudar as pessoas a adquirirem uma maior autonomia e com a compreensão mais abrangente do que existe na área de suas possibilidades”. Neste sentido, as abordagens atuais referem-se ao líder *coach*, como aquele que exerce o papel de desenvolver o indivíduo para que possa se autogerir. Buscando desempenhar esta liderança, o gestor deve dispor de empatia, integridade e desprendimento (LUZ, 2012; DOWNEY, 2010; WHITMORE, 2012).

O líder ainda procura influenciar em questões que muitas vezes não estão sujeitas ao poder de influência a ele conferido por uma relação de dependência, submissão ou hierarquia. Isso acontece, por exemplo, quando auxilia o colaborador a

tomar a melhor decisão frente a um problema familiar. É importante ressaltar que também acontece o movimento contrário, ou seja, a equipe pode influenciar no comportamento de seu superior (ROBBINS, 2009; SPECTOR, 2010; ADAIR, 2010).

De acordo com Lipkin e Perrymore (2010), Carasco (2014) e Oliveira (2010), estudos revelam que o comportamento do gestor está relacionado diretamente ao nível de satisfação dos seus colaboradores. Por mais que o colaborador aprecie seu trabalho e admire a empresa, não permanece na organização quando quem ocupa o cargo acima é uma pessoa despreparada. Carrasco (2014) ainda afirma que “os mais satisfeitos são aqueles cujo chefe os conhece bem e tem os melhores interesses em mente.”, pois os gestores com melhor desempenho são aqueles que desenvolvem o potencial dos liderados, trabalham em equipe, dividem os créditos do sucesso com esta e escutam os subordinados. Soto (2010), Wagner e Harteer (2009) e Whitmore (2012) afirmam que meramente ocupar um cargo de liderança não indica que o profissional será respeitado como líder.

Em todos os grupos podem existir dois tipos de líder: o formal, que é designado pela empresa para ocupar este cargo; e o informal, que assume o papel por meio do seu reconhecimento perante o grupo em razão de características como apoio, determinação e coragem. É importante, para a harmonia da equipe, que o líder formal exerça a maior influência. Nas organizações, o líder ocupa cargos como coordenador, gerente, diretor, entre outros; porém, ocupar um desses cargos não garante que o indivíduo seja capaz de exercer influência nos demais. É importante lembrar que a relação entre o líder e a equipe é determinada pela maneira como este é aceito pelo grupo (ROBBINS, 2009; SOTO, 2010; SPECTOR, 2010; MARRAS e TOSE, 2012).

Os autores Luz (2012) e Downey (2010) descrevem o líder atual como servidor, alguém que apresenta a capacidade de olhar para o futuro e visualizar as possibilidades. O gestor é o responsável por inspirar as pessoas a construírem uma nova realidade a partir do melhor de cada integrante do grupo. Essa postura gera mudanças nos subordinados, que com mais facilidade deixam as atitudes e pensamentos egoístas de lado para aceitarem os valores da coletividade, ou seja, a prioridade passa a ser a vontade do grupo e não mais a de apenas um integrante.

Soto (2010), Wagner e Harteer (2009) e Whitmore (2012) defendem que os líderes devem planejar, organizar e influenciar a equipe para que alcance com entusiasmo os objetivos estabelecidos. Desta forma, podem obter baixo desempenho se cometerem erros em planejamento e se fizerem as pessoas avançarem na direção incorreta. A geração de jovens ativa hoje no mercado de trabalho caracteriza-se por reconhecer como líder aquele que demonstra atitudes esperadas para esta posição, como apoio à equipe, abertura para o diálogo, compartilhamento das responsabilidades, entre outras.

Para que a liderança seja considerada bem-sucedida, não se deve observar apenas as características pessoais do líder; também se faz necessário identificar os comportamentos, habilidades (técnicas, humanas e conceituais) e ações apropriadas a um líder que podem ser aprendidos e modificados (WOLF e ROSANA, 2012, WHITMORE, 2012).

A inabilidade de liderar desencadeia redução do desempenho do grupo de trabalho, desperdício de tempo, clima organizacional negativo, diminuição da motivação e dedicação nas atividades, aumento da hostilidade e apatia entre os membros (ROBBINS, 2009; MARRAS e TOSE, 2012; WOLF e ROSANNA, 2012; WHITMORE, 2012).

As transformações em uma organização só ocorrem por meio do envolvimento e do comprometimento de todos. Segundo Adair (2010) e Wagner e Harter (2009), é essencial que o líder saiba planejar, repassar as informações para a equipe, controlar as atividades, apoiar os subordinados e avaliar os resultados e o andamento do trabalho, porém o perfil de liderança não é igual para todas as empresas. Isto ocorre porque a personalidade do líder influencia nas suas decisões e ações dentro das organizações, assim como a forma de reagir de cada grupo; ou seja, a cultura é um fator determinante na liderança, e as abordagens sobre este cargo precisam ser projetadas para suprir o contexto cultural no qual estão inseridas (SPECTOR, 2010; MARRAS e TOSE, 2012; ARMOND e NASSIF, 2009).

Atualmente, em muitas organizações, o líder exerce um papel estratégico, ou seja, entende e almeja o lucro que a organização quer alcançar e o conquista por meio de sua equipe. Assim, o líder também é responsável pela imagem da empresa perante os

colaboradores, clientes e fornecedores, que hoje buscam por mais qualidade de vida, liberdade, humanização, consciência ecológica e social (WOLF e ROSANNA, 2012; OLIVEIRA, 2010; NETO e BRANDT, 2012). Os autores Lipkin e Perrymore (2010), Downey (2010) e Luz (2012) ainda concluem que é necessário mudar a forma de relacionamento entre os líderes e os colaboradores, assim como o mercado de trabalho mudou. Na atualidade, as pessoas buscam por um gestor que inspire, instigue e permita o espaço necessário para que possam demonstrar seus conhecimentos.

Para Soto (2010), a liderança transformacional se inicia criando uma visão do que é o ideal para uma organização, setor ou equipe de trabalho. Essa visão auxilia o gestor na busca do melhor caminho para conseguir qualidade, produtividade e desempenho.

Segundo Soto (2010), Victor Vroom propõe a liderança com enfoque participativo, aprimorado por Arthur Jago, que indica uma sequência de regras a serem seguidas para que se determine a modalidade e o grau de participação da equipe no processo de tomada de decisão. Nesse modelo, a eficiência de uma decisão é medida tanto por sua qualidade quanto por sua aceitação. Assim, o líder deve analisar a situação e optar por um dos cinco estilos de tomada de decisão, quais sejam: (i) tomar a decisão sozinho; (ii) obter informações da equipe e tomar a decisão sozinho; (iii) explicar a situação à equipe, individualmente pede informações e avaliação para cada integrante da equipe e o líder toma a decisão sozinho; (iv) reunir-se com a equipe para discutir a situação, mas toma a decisão sozinho; ou, por fim, (v) reunir-se com membros da equipe para discutir a situação e tomar uma decisão em conjunto (SOTO, 2010; SPECTOR, 2010; Adair, 2010; WHITMORE, 2012).

O estilo de liderança no qual todos os membros do grupo tomam as decisões conjuntamente é o mais aceito pelos jovens colaboradores, que não querem apenas executar ordens do superior, pois têm o desejo de sentirem-se parte da empresa, e buscam por espaços onde possam colaborar com ideias. O gestor, portanto, precisa estar atendo aos diferentes perfis de sua equipe a fim de encontrar um equilíbrio entre os objetivos distintos da empresa e do colaborador e também de conciliar as diferenças entre seus subordinados (ROSSI, 2013; OLIVEIRA, 2010; LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Outra teoria relatada por Soto (2010), Robbins (2009) e Whitmore (2012) é a da liderança carismática, a qual ocorre quando o grupo atribui ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária ao observar nele certas condutas. Soto (2010) ainda destaca a existência de pesquisas que defendem que quando o líder assume uma postura carismática, seus subordinados tornam-se mais satisfeitos e atingem altos níveis de desempenho. Isso ocorre porque, desta forma, a equipe entende possuir motivos para realizar esforço profissional extra e também se sente satisfeita com o estilo de liderança, que a agrada.

3. O PAPEL DO LÍDER NA ATUALIDADE

O mercado de trabalho exige mudanças, e as organizações estão se moldando de acordo com estas necessidades. Atualmente, as organizações buscam por talentos estratégicos, que consigam encontrar as pessoas certas para executar as tarefas e obter resultados. Os líderes, portanto, são os construtores da cultura organizacional.

De acordo com Marras e Tose (2012), para que a organização atinja o sucesso esperado, ela depende principalmente da habilidade de seus líderes em identificar as competências naturais de cada liderado. Os autores ainda salientam a importância de alocar as pessoas em atividades nas quais elas possam aplicar suas respectivas competências com emoção e conectar-se com quem possa apoiá-las (ROSSI, 2013; TEIXEIRA, 2010).

Em 2010, estudos sobre o perfil do líder mostraram que as mulheres ocupavam cerca de 40% das posições de gerência. Esse valor, contudo, refere-se em maior parte aos cargos mais baixos, pois as mulheres ocupavam apenas de 2% a 4% dos cargos executivos e de gerência de alto nível.

A probabilidade de progressão na carreira para homens e mulheres é a mesma, no entanto, a progressão do salário deles é superior. Uma pesquisa realizada por Virgínia Schein e colaboradores (*apud* SPECTOR, 2010) demonstra como estereótipos sobre as características de homens e mulheres colocam as mulheres em posição de desvantagem na seleção para cargos de gerência.

Rossi (2013) descreve que uma pesquisa realizada em 2013, com 4.392 executivos brasileiros, identificou que os funcionários chegam despreparados ao cargo de liderança. Foi observado que apenas 14,5% dos profissionais obtiveram orientação formal para assumir a responsabilidade que essa posição requer. O resultado desses dados é que mais da metade dos novos líderes falham nos primeiros dois anos ocupando esse cargo.

As empresas mais visadas por candidatos a vagas de emprego já procuram por líderes generalistas, que apresentem uma maior capacidade de liderança. O critério escolaridade muitas vezes é deixado como característica desejada, mas não indispensável (TEIXEIRA, 2010).

Os líderes são responsáveis por planejar e agir pensando no futuro, pois a empresa do futuro deverá estar mais comprometida com a sua missão, criando e mantendo cultura e valores que sejam a base de sua rentabilidade e compromisso social. Para realizar este trabalho de forma eficaz, é necessário que o líder consiga eliminar as barreiras da produtividade, bem como a desconfiança e os medos que existem na equipe. Para tanto, é necessário que seja promovido entre todos os integrantes do grupo uma sistemática de lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores e congruência nas condutas (Whitmore, 2012; SOTO, 2010; ARMOND e NASSIF, 2009).

De acordo com Spector (2010), as pesquisas realizadas por Ohio State Leadership a partir de 1945 são as informações que mais influenciam os atuais estudos sobre o comportamento do líder. Estes estudos foram projetados para descobrir os efeitos de determinados comportamentos do líder no grupo e desenvolveu uma escala para avaliar as dimensões de preocupação com o bem-estar e a felicidade dos subordinados à medida que o supervisor define seu papel e o quanto evidencia para a equipe, atribui tarefas e programa o trabalho.

Muitas empresas utilizam esse questionário, além de outras ferramentas, para tentar descobrir os efeitos do comportamento do líder nos subordinados.

Há muito tempo, os estudiosos realizam pesquisas a respeito dos líderes, porém as pesquisas sobre as implicações da ética dos líderes sobre seus subordinados ainda são recentes. A ética reflete no comportamento adotado, no modo de se colocar nas

situações, entre outras questões. Foi observado também que existem pesquisas recentes sobre a influência recíproca entre líder e subordinado na área da psicologia organizacional.

4. EXPECTATIVAS DOS COLABORADORES E DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO LÍDER

Uma pesquisa realizada no Brasil pela consultoria Etalent revelou que os profissionais em cargos de analista, gerente, diretor e presidente demonstram perfil divergente àquele buscado pelas empresas. Foi identificado que esses profissionais apresentam dificuldades de relacionamento ocasionadas pela falta de empatia e postura distante com relação à equipe. Além disso, demonstram falta de organização, desconfiança e tendência a fugir de conflitos.

Entretanto, as organizações brasileiras colaboram para as dificuldades de seus líderes, pois foi verificado que esses profissionais são cobrados de formas contraditórias, como, por exemplo, quando deles se exige espírito empreendedor e, ao mesmo tempo, que considerem a opinião dos outros. É também exigido pelas empresas que o líder tenha conhecimento de todas as atividades do setor, porém estas não proporcionam a ele a possibilidade para que execute outras atividades antes de ser promovido (ROSSI, 2013).

Em uma análise mundial, o Brasil apresenta um dos piores índices em relação à gestão e liderança. De acordo com o estudo do Institute of Leadership and Management, o país está à frente apenas da Índia em uma lista de 20 países.

Nesse estudo, foram identificados, nos gestores, comportamentos que dificultam a sua atuação, como o excesso de centralização das atividades e o despreparo para o cargo (ROSSI, 2013). É necessário reverter este cenário para que a equipe conquiste a liberdade de ser autônoma e expor suas ideias, tornando, assim, o relacionamento entre equipe e gestor mais maduro e franco.

Wagner e Harter (2009) defendem que os supervisores empenhados conseguem motivar até mesmo o colaborador pessimista. Desta forma, entende-se que para orientar uma equipe, é mais importante o líder direto do que os diretores e executivos da

organização. De acordo com Luz (2012), Whitmore (2012) e Teixeira (2010), os colaboradores buscam por líderes honestos, flexíveis e empáticos, que possam compreender e relevar atitudes como, por exemplo, usar o telefone no horário de trabalho quando o filho está doente. O líder também deve demonstrar respeito pela equipe, abertura para mudanças e ser visionário.

Quando o profissional que está na liderança demonstra características como intransigência, atitude defensiva, centralização das informações e autoritarismo, não é possível estabelecer uma relação adequada com a equipe. Esta dificuldade de relacionamento reflete de maneira negativa no ambiente de trabalho e, proporcionalmente, diminui a produtividade da equipe.

O gestor que se preocupa com a vida de sua equipe e com a melhoria das condições de trabalho obtém melhores resultados financeiros (LUZ, 2012; TEIXEIRA, 2010; WAGNER e HARTER, 2009). Os autores Wagner e Harter (2009) descrevem uma pesquisa que identificou doze elementos que foram indicados pelos colaboradores como essenciais para a gestão de excelência, tais como: esclarecer o que é esperado do colaborador no trabalho; fornecer os materiais e equipamento necessários para que sejam realizadas as tarefas; distribuir as atividades de acordo com as capacidades de cada colaborador; elogiar o trabalho do funcionário ao menos a cada sete dias; demonstrar preocupação com os liderados; estimular o desenvolvimento da equipe; estar aberto para escutar as opiniões do grupo; demonstrar a importância do trabalho para a missão/objetivo da empresa; envolver toda a equipe para realizar um trabalho de qualidade; manter amizade com o grupo; fornecer *feedback* sobre o progresso do colaborador pelo menos a cada seis meses; e oferecer à equipe a oportunidade de aprender e crescer.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, foram contextualizadas características profissionais que favorecem o exercício da liderança esperada pelo mercado de trabalho contemporâneo.

Atualmente, tanto a empresa quanto o colaborador exigem uma maior entrega por parte do gestor. Não basta ser líder para exercer a liderança e trazer a produtividade necessária às empresas (ROSSI, 2013; LUZ, 2012).

Para entender as necessidades da empresa e dos colaboradores no momento atual de mercado, é indispensável dedicar-se à sua equipe, oferecer apoio para a realização das atividades, escutar o grupo de trabalho a fim de melhorar os processos, alinhar as necessidades da organização e da equipe e atingir a lucratividade (ROSSI, 2013; WHITMORE, 2012; LUZ, 2012).

O gestor deve contribuir para o desenvolvimento e motivação da equipe por meio da distribuição adequada de tarefas, deve estar à disposição para tirar as dúvidas em relação ao trabalho que deve ser executado e, por muitas vezes, ter tempo para conversar com o colaborador que está passando por dificuldades pessoais. Antes de distribuir as atividades, o líder ainda deve ser honesto, flexível e empático para conquistar o respeito e a aceitação de seus liderados. O gestor é o representante da organização que está mais próximo do colaborador, sendo responsável por influenciar o comportamento da equipe e, desta forma, atingir os objetivos individuais e coletivos (LUZ, 2012; ROSSI, 2013; WAGNER e HARTER, 2009; WHITMORE, 2012; SPECTOR, 2010).

Por outro lado, as empresas também devem contribuir para a formação de seus líderes. É necessário que se dediquem mais ao desenvolvimento de seus gestores a fim de que estes estejam preparados para assumir as responsabilidades pela equipe, pelas atividades e pelos erros, além de prepará-los para minimizar os efeitos da pressão recebida da organização a fim de que isso não dificulte seu desempenho.

O gestor também pode direcionar o seu desenvolvimento individual a fim de melhorar seu comportamento e habilidades para apresentar as características que o mercado de trabalho busca na atualidade e conquistar uma melhor colocação.

É importante que os estudos nesta área sejam ampliados, pois os resultados facilitarão com que os líderes descubram novos caminhos e ferramentas para harmonizar a equipe e produzir o sucesso almejado pela organização (LUZ, 2012; ROSSI, 2013; DOWNEY, 2010; TEIXEIRA, 2010; SOTO, 2010; SPECTOR, 2010).

Conforme identificado por Soto (2010), Oliveira (2010), Luz (2012) e outros autores, existem diferentes perfis de liderança, assim como diferentes gerações nas equipes de trabalho. Este é um fator interessante para a organização, pois quanto mais diversificados forem os integrantes da equipe, mais diferentes serão suas ideias e formas de executá-las. O líder que obtém o sucesso é aquele que valoriza as pessoas com quem trabalha, consegue extrair ao máximo a potencialidade de cada liderado e faz com que essas diferenças pessoais se complementem a fim de que a organização se desenvolva mais, conquiste ainda mais mercado e clientes, retenha a equipe de colaboradores e consiga formar novos líderes que já compartilhem das crenças da organização (ADAIR, 2010; OLIVEIRA, 2010; SEELERT, 2011; WAGNER e HARTER, 2009).

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Liderança e motivação: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros**. São Paulo: Clio Editora, 2010.

ARMOND, Álvaro Cardoso; NASSIF, Vânia Maria Jorge. **A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório**. [2009]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712009000500005&script=sci_arttext>. Acesso em: 09 maio 2014.

BORGES-ANDRADE e colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARASCO, Daniela. **A pior coisa que um chefe poderia dizer a um funcionário**. [2014]. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/a-pior-coisa-que-um-chefe-poderia-dizer-a-um-funcionario>>. Acesso em: 10 maio 2014.

DOWNEY, Myles. **Coaching Eficaz**. São Paulo: Cengage Learning, 2010

GIARDINO, Andrea. O profissional que as empresas querem. **Revista Você S/A**. São Paulo: revista Abril, edição 155, Maio de 2011.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUZ, Marcia. **Agora é pra valer**. São Paulo: DVS Editora, 2012.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. São Paulo: Editora Gente, 1995.

NETO, Miguel Cendoroglo; BRANDT, Reynaldo André. **Accountability e liderança na corporação moderna**. [2012]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-45082012000100002&nrm=iso&tIng=pt>. Acesso em: 09 maio 2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROSSI, Lucas. **Seja o líder que as empresas querem**. [2013]. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/181/noticias/seja-o-lider-que-as-empresas-querem?page=1>>. Acesso em: 08 maio 2014.

ROSSI, Lucas. **O profissional “dos sonhos” das empresas**. [2013]. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/o-profissional-dos-sonhos-das-empresas?page=1>>. Acesso em: 10 maio 2014.

SEELERT, Bob. **Lições de liderança: sabedoria para futuros líderes**. São Paulo: M. Books, 2011.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 3ª edição, 2010.

TEIXEIRA, Alexandre. **Como se tornar um líder do século 21**. [2010]. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI152657-16380,00-COMO+SE+TORNAR+UM+LIDER+DO+SEculo.html>>. Acesso em: 03 junho 2014.

WAGNER, Rodd; HARTER, James K. **12 elementos da gestão de excelência**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

WHITMORE, 2012. **Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios e a prática do coaching e da liderança**. São Paulo: Clio Editora, 2012.

WOLF, Notker; ROSANNA, Enrica. **A arte de liderar pessoas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.