



## **Unidade 3**

### **LIDERANÇA**

#### **Objetivo:**

- Compreender o que é liderança, para conduzir equipes;
- Desenvolver competências básicas sobre liderança;
- Despertar a capacidade para lidar e motivar pessoas.

#### **Conteúdo programático:**

- O que é liderança?
- Estilos e Perfis de Liderança;
- Desenvolvendo as competências básicas para a liderança;
- Como motivar e envolver as pessoas.

## **INTRODUÇÃO**

A inteligência emocional, desempenha um papel importante na área da liderança. Uma das habilidades da liderança é conduzir e atrair pessoas, e inspirá-las para que apresentem bons resultados. O que torna o líder essencial para o bom desempenho da empresa é a sua capacidade de influenciar positivamente as pessoas, de modo a trazer rendimento das equipes para o alcance de resultados. Nesse processo de influenciar, ele possibilita o engajamento dos colaboradores, que, proporcionam melhor resultado para as organizações (TAJRA; SANTOS, 2014).

A capacidade para exercer liderança é uma das características observadas em muitos processos seletivos de empregos e uma das grandes características dos empreendedores. Todas as pessoas podem se transformar em líderes, desde que unam as habilidades intrínsecas com o desenvolvimento de outras características necessárias para servir de inspiração e elo entre os liderados, oferecendo segurança a toda a equipe.

Para Kotter (2001), os bons líderes conseguem motivar as pessoas de várias maneiras. Transmitem a visão da organização de uma forma que enfatiza os valores do público a que se dirigem. Os líderes também, envolvem as pessoas nas decisões para o alcance da visão da organização. Outra técnica motivacional importante é apoiar os esforços dos funcionários para realizar esta visão, fornecendo feedback, ajudando as pessoas a crescer profissionalmente e a melhorar a sua autoestima.

As características de personalidade e aptidões que diferenciam os líderes dos não-líderes, são: inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, adaptabilidade às situações, intuição permanente, vigilância para com as necessidades dos outros, tolerância ao stress, iniciativa e persistência no enfrentar dos problemas, capacidade de persuasão, desejo de assumir responsabilidade e de ocupar uma posição de poder (CUNHA *et al.*, 2007). Essas características são as mais presentes em um líder. Dessa forma, qualquer pessoa que deseja ser líder pode estudar e despertar essas habilidades.

A liderança possui o ato de motivar e envolver as pessoas nas atividades organizacionais, sendo a ligação afetiva de valores e objetivos do colaborador com o negócio (OLIVEIRA; SUGO, 2006). Motivar e envolver a equipe nas tomadas de decisão é uma forma de fazer com que eles se sintam ouvidos e expressem suas opiniões para ajudar no desenvolvimento organizacional. Este componente tem como missão, despertar o espírito de liderança, a capacidade para conduzir pessoas, e o relacionamento interpessoal.

## 1 O QUE É LIDERANÇA?

Ser líder significa desenvolver, completamente habilidades, competências e talentos internos; um líder precisa ter ou saber como conquistar oportunidades, aproveitando e valorizando ao máximo quando essas aparecem (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Ser líder é uma opção e, como toda opção, traz uma série de compromissos que todo aquele que almeja liderança deve estar disposto a assumir. E quando o líder opta por uma liderança com mais autoridade e menos poder, todos saem ganhando; a empresa, os departamentos, os fornecedores, os clientes e os grupos tendem a comprometer-se juntos. Cria-se aí o ambiente favorável para atingir as metas traçadas, objetivos que passam a ser de todos, bem como as responsabilidades e o sucesso dos resultados alcançados (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Um dos grandes desafios de líder é se motivar diante dos problemas. Não basta mudar de cargo ou desejar a liderança, pois ela é uma combinação de conhecimento, domínio emocional, preparo psicológico, destreza política e estratégica, entre outros aspectos. Em resumo, é importante ter consciência de que somente o desejo de liderar não fará de você um líder. Você vai precisar construir o líder que deseja ser, tendo como base de apoio atitudes e ações que lhe ofereçam conhecimentos testados na prática e que mostraram funcionar na formação e no exercício da liderança (CELESTINO, 2016).

Ser líder é ser capaz de estabelecer um curso, agregar, mobilizar e influenciar seus interlocutores para que eles orientem os comportamentos no sentido da visão definida. A liderança traz uma resposta às necessidades da organização e das pessoas que a compõem em dado momento. A originalidade do líder não se decreta. Ela é reconhecida ou não pelos outros, dependendo de a pessoa saber ou não pôr em prática as qualidades intrínsecas que caracterizam a liderança (TESTA; LAFARGUE; COARTET, 2019).

Liderar é uma maneira de agir, uma maneira de ser, não é algo somente de fora, somente para os outros, para pessoas de prestígio. É uma parte natural da vida. Liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar outros, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Para Silva. p. 231. (2008) o líder deve trabalhar principalmente 10 competências, quais sejam:

1. Um líder tem que mostrar **Curiosidade**. Ele deve ouvir pessoas que estejam fora do círculo do “Sim, senhor”. Se ele não testa suas crenças e opiniões, como ele sabe que está certo? A falta de habilidade em ouvir é uma forma de arrogância. Isso pode parecer que ou você acha que sabe tudo, ou que você simplesmente não se importa.
2. Um líder precisa ser **Criativo**, fazer algo que ninguém imaginaria, algo realmente diferente. O famoso pensar fora da caixa. Líder é administrar mudanças – não importa se você lidera uma empresa ou um país.
3. Um líder deve **Comunicar**. Eu não estou falando de fazer fofoca ou de soltar grunhidos. Estou falando sobre encarar a realidade e falar a verdade.
4. Um líder deve ser uma pessoa de **Caráter**. Isso significa saber a diferença entre certo e errado e ter coragem de fazer a coisa certa.
5. Um líder precisa ter **Coragem**. Presunção não é coragem. Falar alto também não é coragem. Coragem é o comprometimento de sentar-se numa mesa de negociação e falar.
6. Para ser um líder você precisa ter **Convicção** – um fogo dentro de você. Você tem que ter paixão. Você tem que real e profundamente querer fazer algo até o fim.
7. Um líder deve ter **Carisma**. Carisma é a qualidade que faz com que pessoas queiram ser suas seguidoras. É a habilidade de inspirar. Pessoas se inspiram e seguem um líder porque elas confiam nele.
8. Um líder deve ser **Competente**. Você tem que saber o que você está fazendo. Mais importante que isso, você precisa se cercar de pessoas que saibam o que estão fazendo.
9. Você não consegue ser um líder sem ter **senso comum**.
10. O maior **C** é de Crise. Líderes não nascem líderes, são criados. A liderança é lapidada em tempos de crise.

Os verdadeiros líderes precisam ter visões, devem perceber as mudanças no cenário mundial e local, escolhem as melhores opções dos recursos tecnológicos e dos recursos humanos, motivam as pessoas, criam equipes e, principalmente, comprometem-se a participar dos processos de mudança com honestidade e coragem (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Tudo é mudança. E este é o grande campo de atuação dos líderes. Compreender a nova sociedade tecnológica, as carências humanas e organizacionais, adaptando-se e influenciando os novos procedimentos exigidos por ela. Líderes mais participativos, envolventes, educadores e sensíveis à complexidade humana, devem conduzir o mundo atual através dos novos desafios, na verdadeira busca de benefícios abrangentes e de interesse comum (WEBBER, 2010).

A iniciativa é outro atributo do líder. Enquanto alguns ficam pensando, ele procura soluções, e quando as encontra, procura influenciar positivamente uma si-

tuação. Claro que com isso corre riscos, mas é bom você saber que não existe liderança sem riscos. Liderar não quer dizer ser agressivo, mas propositivo. O líder está focado em resolver, e não criar mais conflitos (BARBEIRO, 2020).

Outro aspecto essencial a ser considerado é que o líder precisa compreender o contexto no qual ele exerce sua liderança. Como você lideraria se pudesse enxergar como um todo o cenário no qual sua liderança é exercida? Provavelmente conduziria sua equipe com muito mais segurança. Conhecer e praticar as competências básicas de um líder é outro quesito para tornar a liderança mais adequada às necessidades da empresa e trazer cada vez mais melhores resultados (CELESTINO, 2016).

A autoconfiança é indispensável para inspirar confiança nas pessoas. É graças a ela que o líder pode ser autêntico e afirmativo. Para conservar sua lucidez, ele precisa conhecer-se muito bem: ser capaz, sozinho ou com o acompanhamento de um coach, de identificar seus comportamentos contra produtivos e conceder a si mesmo permissões correspondentes, de gerenciar suas emoções para preservar o equilíbrio emocional. A autoconfiança determina a competência para motivar-se, perseverar na adversidade, controlar impulsos e alcançar a satisfação de desejos (TESTA; LAFARGUE; COARTET, 2019).

Uma das características do líder é a forma como ele se comunica. A habilidade de falar, de conseguir sintonia com seus liderados. O líder é capaz de fazer com que as pessoas anseiem por sua fala, porque dela deriva algum ganho para todos, como dicas, orientações e palavras de bom senso. Ele é aguardado e não repudiado pela assistência. Goleman diz que os líderes falam mais que todos os outros, e o que dizem é ouvido com mais atenção. Falar muito quer dizer usar o tempo necessário para que o assunto, de forma sintética, seja apresentado a todos (BARBEIRO, 2020).

Ser líder exige conhecer também as adversidades da liderança e como resolvê-las por meio das melhores práticas, além do domínio de situações que envolvam as competências de líder, como a delegação, o follow-up, a comunicação, o feedback, a motivação, entre outras (CELESTINO, 2016).

Estudar liderança lhe dá habilidades que você pode aplicar na prática da liderança em sua vida diária. Muitas pessoas nunca tentaram ser líderes por não possuírem entendimento algum sobre o que os líderes realmente fazem. Apesar de livros e professores poderem guiá-lo em seu desenvolvimento, somente você pode aplicar os conceitos e princípios da liderança em sua vida diária (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

## **1.1 Estilos e Perfis de Liderança**

Os estilos e perfis de lideranças são vários padrões de comportamento adotados pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar as pessoas, ou seja, é a forma como os líderes se comportam com seus liderados, diante de uma situação (CHIAVENATO, 2003). Aguiar (2005) complementa que, ao identificar fatores que influen-

ciam no comportamento da equipe é necessário que o líder tenha a capacidade de diagnosticar e trabalhar com fatores ou condições de forma a melhorar o bom desempenho da equipe.

Para Goleman (1995), as influências dos estilos flexibilizam a liderança, a ampliação de competências e a inteligência emocional; aumentam a possibilidade de eficácia do líder. Quanto mais estilos um líder for capaz de desenvolver, mais eficiente será a sua gestão, sendo assim, estará preparado para aplicar o estilo adequado a cada situação.

Cada indivíduo que ocupa um cargo de supervisor ou gestor, possui seu próprio estilo de liderança, cada pessoa apresenta comportamentos que os diferem dos demais, surgindo assim os diversos tipos de liderança. Dessa forma, o estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que apresentam um destaque na forma de lidar com os subordinados (SPECTOR, 2002).

Chiavenato (1999) ressalta que o líder deve possuir vários estilos de liderança, mas o estilo do líder vai depender das características da equipe ao qual irá liderar, cada tipo de equipe possui características diferentes umas das outras. Dessa forma, Chiavenato apresenta três diferentes estilos básicos de liderança definidas por White e Lippitt, sendo a autocrática, a liberal e a democrática.

**Quadro 1 - Estilos de liderança**

|                           | <b>Liderança<br/>Autocrática</b>   | <b>Liderança<br/>Liberal</b>   | <b>Liderança<br/>Democrática</b>  |
|---------------------------|--|--|---|
| Tomada de decisões        | Apenas o líder decide e fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo.   | As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.  | Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.   |
| Programação dos trabalhos | O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pelo grupo. | O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento do técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates. | A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas. |
| Divisão do trabalho       | O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.  | A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.  | Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo.  |
| Participação do líder     | O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um  | O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.   | O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz comentários apenas quando perguntado.   |

Fonte: Chiavenato (2005, p.187).

Conforme o quadro 1, as três formas de liderança consistem em:

**1. Liderança autocrática:** caracteriza-se pelo controle individual do líder. Todas as decisões são tomadas e concretizadas por ele. Este estilo de liderança envolve controle absoluto e autoritarismo, que determinam quais providências o grupo em que ele lidera deve tomar e as tarefas que serão realizadas por cada membro.

Algumas vantagens dessa liderança são a redução de estresse, e rapidez nas tomadas de decisões. O líder autocrático possui um perfil dominador, além de ser visto pelo seu grupo como um ditador alguém a quem se deve apenas obedecer, diminuindo a moral e motivação de todos que fazem parte de sua equipe.

**2. Liderança Liberal:** parte do princípio de que o grupo atingiu a maturidade que é capaz de produzir sem a necessidade de supervisão direta de um líder. O estilo liberal pouco interfere no processo de criação porque a equipe tem a capacidade de tomar decisões e organizar suas atividades conscientemente.

O líder que segue o estilo liberal participa minimamente dos processos de criação do seu grupo. Em muitos casos, foram eleitos porque ninguém queria o cargo ou porque queriam apenas o título de líder. Os membros de um grupo em que a liderança é liberal adquirem a capacidade de resolver problemas, podemos dizer que o grupo atingiu a maturidade e não mais precisa de supervisão extrema de seu líder.

**3. Liderança democrática:** baseia-se nas relações humanas, ao qual proporciona ao grupo um ambiente saudável. Nesta liderança, líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. Consequentemente, há uma grande integração grupal, gerando um clima de satisfação.

Este estilo de liderança agrada a todos e permite que todos possam dar suas opiniões, os funcionários se sentem mais valorizados e motivados e buscam crescimento pessoal e profissional.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) apresentam seis estilos de liderança:

1. **Líder visionário:** são líderes que conduzem as pessoas rumo a sonhos compartilhados. São ideais quando as mudanças requerem uma nova visão, ou quando há necessidade de uma nova direção.
2. **Líder conselheiro:** liga as pessoas com as metas do grupo. São apropriados quando há necessidade de ajudar um membro da equipe a melhorar seu desempenho. O líder conselheiro cria relações de simpatia e confiança mantendo conversas pessoais com seus liderados.
3. **Líder agregador:** cria harmonia conectando as pessoas entre si. É apropriado para remediar falhas numa equipe, motivar em momentos de tensão ou fortalecer vínculos.
4. **Líder democrático:** valoriza as contribuições de cada um e obtém comprometimento por meio da participação. A principal característica deste estilo de liderança é saber ouvir. A base para um líder democrático é a habilidade para trabalhar em equipe, a administração de conflitos e influência.
5. **Líder agressivo:** atinge metas desafiadoras e estimulantes. É apropriado para obter resultados de alta qualidade numa equipe motivada e competente. O uso deste estilo de liderança em excesso ou aplicado em situação imprópria, pode comprometer a equipe.
6. **Líder despótico:** É apropriado em uma crise, para desencadear rapidamente uma virada. Este tipo de líder deve ter controle sobre suas emoções, para que sua raiva e impaciência não comprometam suas atividades.

Na literatura é apresentada várias características e traços de lideranças, e cada pessoa pode moldar um perfil para conduzir a sua equipe e atingir os melhores resultados. O bom líder é aquele que mantém a harmonia no espaço de trabalho e consegue atingir os objetivos traçados. Para Chiavenato (2005), a liderança é importante em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O líder precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir o comportamento das pessoas em direção ao alcance dos objetivos em comum.

## 2 DESENVOLVENDO AS COMPETÊNCIAS BÁSICAS PARA A LIDERANÇA

A liderança ressalta dois tipos de competências: habilidades específicas e de comportamento. De fato, para garantir a liderança dos outros, é preciso garantir, antes, a liderança pessoal: a melhor ferramenta do líder é o próprio líder (TESTA, 2019). Liderar bem, com responsabilidade, buscando a qualidade nos resultados, com ética, com determinação, almejando a realização para si e a satisfação e o bem-estar de quase todos (empresa, funcionários, parceiros, fornecedores etc.), sendo uma tarefa desafiadora (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Portanto, as competências básicas da liderança são: comunicação, delegação, follow-up, feedback, motivação e gestão de agenda. O conhecimento delas e sua aplicação dão ao líder a aptidão requerida para gerar resultados consistentes ao longo do tempo. A liderança nunca pode ser engessada, imutável, rígida. Entretanto,



para ter soluções claras e eficazes de liderança, sem dúvida, é preciso que o líder tenha consciência de sua responsabilidade com os resultados da empresa (CELESTINO, 2016).

Celestino (2016) apresenta os passos para se modificar definitivamente e se tornar um verdadeiro líder transformador:

#### **PASSO 1: ADOTE UM LÍDER COMO MODELO E SIGA SEU EXEMPLO**

O que deve servir de inspiração para você se tornar um líder é a possibilidade de cumprir um propósito elevado. E a melhor forma de escolher um é observar líderes ao longo da história e refletir sobre com qual deles você se sente mais conectado.

Portanto, uma boa pergunta a responder é: quem você considera um grande líder? Pode ser alguém na esfera do trabalho ou na família. Um líder histórico ou local. Um líder militar ou espiritual. Não importa, você deve ser capaz de escolher um grande líder como referência. Entretanto, é importante escolher um líder que seja verdadeiramente digno de ser seguido.

#### **PASSO 2: RESPEITE SEMPRE O CENÁRIO NO QUAL A LIDERANÇA É EXERCIDA**

Um dos maiores desafios da liderança é observar o cenário no qual ela é exercida.

Ao exercer a função de líder, você corre o risco de provocar emoções nas demais pessoas. E, se elas tiverem uma emoção muito forte – como frustração e raiva –, suas atitudes e palavras podem ser imprevisíveis e descontroladas, o que pode resultar em um insulto grave e dolorido a você. Portanto, o primeiro elemento do cenário no qual a liderança é exercida é a emoção das outras pessoas. Você deve compreender que seres humanos são “máquinas geradoras de emoções” e, portanto, observar as expressões emocionais das pessoas como algo esperado e natural, lidar com elas a fim de não aumentar um estado emocional negativo – por exemplo, raiva e frustração – e buscar criar um clima tão sereno quanto possível para todos.

Conhecer seus limites, até mesmo emocionais, é um fator de segurança para todos que estão sob sua responsabilidade. Entretanto, não há como saber, até passar por uma situação real, se de fato você tem condições de enfrentar uma emergência. Novamente, você precisa se interessar por se autoconhecer, amadurecer e desenvolver-se sempre. Use todos os recursos para isso: cursos, vivências e conversas com psicólogos, entre outros.

Por meio do diálogo e da reflexão, o líder deve ser capaz de jogar luz nesses cenários e agir respeitando esses elementos. Quanto melhor for essa sua habilidade, menor o gasto de energia e maior a efetividade do resultado das pessoas e das equipes sob sua responsabilidade, principalmente no longo prazo.

#### **PASSO 3: ATUE COM FOCO NA ESSÊNCIA DA LIDERANÇA E NAS COMPETÊNCIAS BÁSICAS**

Por vezes, o líder se encontra em uma situação tão caótica que pode não saber o que fazer. Principalmente em momentos de forte contração econômica ou de ruptura, a tendência é que as pessoas percam o foco e se dispersem. Nesse quadro, os problemas degeneram, viram crises gravíssimas e envolvem pessoas de diferentes setores da empresa.

Para isso, a empresa precisa ter líderes bem preparados, que conheçam e apliquem a essência da liderança, principalmente nesses momentos de instabilidade.

Considere como possibilidade que, em sua essência, “o líder diz para as pessoas o que é para ser feito, de uma forma que elas entendam e façam o que é preciso para cumprir com os propósitos da empresa”.

Também é importante que o líder evite palavras como: certo, errado, verdade e mentira. Elas criam muita emoção e não comunicam o que é para ser feito. Por exemplo: “Esse relatório está errado!”. Melhor seria dizer: “Esse relatório está com a coluna de receitas somadas parcialmente. Por gentileza.

some todos os meses para obter o resultado anual". É importante também fazer o ajuste da linguagem de acordo com seus interlocutores, principalmente quando o tema for muito complexo.

**Transforme sua comunicação em ações produtivas:** Quando a comunicação é deficiente, as pessoas não compreendem o que é para ser feito. Por constrangimento, evitam revelar que não entenderam o que o chefe falou. Dessa forma, fazem coisas inapropriadas e comprometem as operações da empresa. Em casos mais graves, geram grandes prejuízos.

**Tenha sempre foco no propósito maior:** A maioria das pessoas está insatisfeita na empresa em que trabalha, e a maioria estará insatisfeita em qualquer lugar, pelo simples motivo de que não possui um propósito. Empresas têm propósitos. O líder é o guardião dos propósitos dela.

Quanto mais relevante, marcante e inspirador for um propósito, maior a chance de atrair pessoas com vontade de contribuir com ele. Todos precisam ter um propósito para guiar suas vidas, mas somente quem tem esse propósito claro é capaz de reunir as pessoas em torno de sua realização.

Aqui está o ponto-chave dos propósitos empresariais: eles resolvem problemas! Essa é a principal razão de ser de uma empresa. Dessa forma:

A Apple existe para tornar a tecnologia simples de usar;

O Facebook, para conectar pessoas;

O Google, para que seja possível encontrar o que for preciso, onde quer que esteja e de maneira organizada.

Seres humanos precisam de contribuição para resolver seus problemas. E as empresas são as organizações que mais constroem soluções por meio de produtos e serviços disponibilizados a seus clientes. Portanto, o líder deve ser o guardião dos propósitos da empresa, ser capaz de expressá-los em todas as situações.

**Apresente as alternativas viáveis para atingir o objetivo:** Uma vez que, em dado momento, você tem o propósito e o objetivo estabelecidos, agora é hora de falar sobre as alternativas que existem para atingi-los. Uma alternativa é composta por:

Pessoas envolvidas: quem são os profissionais que trabalharão para atingir o objetivo?

Estruturas: quais são os equipamentos – por exemplo, computadores, máquinas, salas – necessários para que as pessoas façam seu trabalho? Lembre-se: Quem dá a missão dá os meios!

Qual o plano? As pessoas precisam saber a sequência de eventos que serão realizados para que o objetivo seja atingido.

Quanto tempo leva? Mesmo que a data do objetivo esteja claramente estabelecida, você precisa assegurar que a execução do plano proposto esteja de acordo com o desejado e, se possível, antecipar a execução para que haja tempo de lidar com possíveis imprevistos.

**Utilize critérios sólidos para definir a melhor alternativa:** Uma vez construídas as alternativas, é o momento de definir qual delas é a melhor. Para isso, temos de responder a outra pergunta: qual é o critério de escolha? O critério mais sólido para escolher uma alternativa é aquele que, pela análise do momento atual da empresa, demonstra-se o mais apropriado.

Alinhar decisões em uma empresa por vezes significa abrir mão de seu critério de escolha e aceitar aquele que o outro está propondo. Essa é uma das competências mais necessárias entre os líderes

de uma companhia. Aqui está a importância da comunicação executiva: todos os líderes devem falar o mesmo para os funcionários.

O sucesso da comunicação executiva é diretamente proporcional à disciplina das pessoas em utilizar essa estrutura. Entretanto, embora em um primeiro momento não pareça natural a quem a utiliza, ela não pode ser vista como algo rígido e que tire a autenticidade da pessoa na comunicação. O principal é verificar se, especialmente, o propósito e o objetivo estão presentes e claros a todos.

Desse modo, ao utilizar a comunicação executiva, o líder organiza as ações de momento a momento para atingir os resultados desejados. E todos são capazes de compreendê-lo e agir conscientemente.

**Faça a delegação com confiança:** Delegação é uma competência normalmente apresentada aos líderes como a solução de seus problemas, ou seja, se quiserem liderar, têm de aprender a delegar. O líder acredita que delegar é um evento, quando na verdade se trata de um processo. É um processo de quatro etapas: nas duas primeiras, em vez de ganhar tempo, o gestor gasta tempo. No entanto, se não as fizer corretamente, nunca conseguirá delegar com confiança para as pessoas de seu time. Em primeiro lugar, o gerente deve saber qual tarefa deve ser delegada e a qual pessoa de sua equipe. Uma vez que definiu quem deverá fazer o quê, poderá começar o processo de delegação.

**A primeira etapa do processo de delegação é chamada de direção:** Nela, o líder deve estar ao lado de seu funcionário e ser extremamente diretivo, ou seja, o líder deve mostrar para a pessoa o que quer que seja feito. Em alguns casos, terá de fazer, para deixar isso bem claro. Nesse momento, ele deve conversar com seu funcionário e passar três informações fundamentais:

1. Logística: é tudo aquilo de que a pessoa precisa para fazer a tarefa.
2. Passo a passo: é a mecânica da tarefa, ou seja, a sequência de ações que devem ser feitas do começo ao fim da tarefa.
3. Modelo mental requerido para fazer a tarefa: é o que você, líder, pensa no momento em que faz a tarefa.

Quando o líder não se preocupa em transmitir seu modo de pensar, vive uma experiência de quem está cercado por pessoas que não são muito inteligentes. Afinal, quando ele faz, a tarefa dá certo, mas quando outra pessoa faz, dá errado. Na verdade, nosso pensamento é complexo. Formado por imagens, sons, lembranças e intuições. Entretanto, quando temos de comunicá-lo a uma pessoa, instruindo-a em como fazer algo, devemos traduzir nosso pensamento em uma sequência de ações, em passos, em um método. É por meio dessa preocupação que o líder se torna compreensível.

Uma pessoa que está sendo líder pela primeira vez deverá seguir essa etapa. Afinal, passará para seu liderado algo muito técnico.

**A segunda etapa da delegação é chamada de treinamento:** Os papéis ficam mais rigorosos, ou seja, o líder continua ao lado do funcionário, mas é sempre esse último que fará a tarefa. Durante essa etapa, o gerente deverá conversar com a pessoa. E a conversa será uma sequência de perguntas para ver se ela entendeu a logística, a mecânica e o modelo mental. Entretanto, é preciso cuidado. Nesse momento, qual é a pergunta que você, líder, nunca pode fazer? A única pergunta proibida é: "Você entendeu?". Quando você, o chefe da pessoa, perguntar isso, o que acha que ela responderá? Muito provavelmente algo como: "Sim! Entendi tudo! Pode deixar comigo!", quando, na verdade, ela não entendeu nada. Ela somente está dizendo isso porque não quer passar pelo embaraço de dizer ao chefe que não compreendeu o que você acabou de fazer e explicar.

**A terceira etapa da delegação é chamada de apoio:** Este é o primeiro momento no qual o líder visivelmente ganha tempo. O gerente agora definirá com o funcionário os pontos de controle que indicarão o andamento da tarefa. É importante frisar: os pontos de controle (checkpoints) não existem para controlar o empregado, e sim para ajudar a controlar o andamento da tarefa. A ideia aqui é que exista um momento predeterminado para que o líder veja o que está feito e se o ritmo de execução da tarefa assegurará que ela será concluída no tempo definido. Alguns líderes, em vez de definir os pontos de controle, fiscalizam os funcionários o tempo todo. Isso é estressante para as pessoas e também não é papel do líder agir como um professor que está vigiando os alunos fazerem uma prova.

Ao estabelecer o início da tarefa, os pontos de controle e o término, o líder possuirá uma informação fundamental, que é saber quanto tempo leva cada uma das tarefas sob sua responsabilidade. Com essa informação, ele poderá, ao longo do tempo, aprimorar o desempenho de seus funcionários e cobrar por maiores recursos, se necessário. O bom gestor tem uma ideia muito clara de quanto tempo as coisas levam para serem feitas. E está continuamente buscando aprimorá-las.

**A última etapa chama-se delegação propriamente dita:** Nela, novamente, o líder somente entra em contato com o funcionário nos momentos estabelecidos como pontos de controle. No entanto, como o funcionário já fez a tarefa algumas vezes e a compreende totalmente, ele pode fazer alterações no modo de realizá-la entre um ponto de controle e o seguinte. Essa mudança pode ser por causa de uma nova tecnologia, um aprendizado ou mesmo porque parte da tarefa agora não seja mais necessária. É evidente que, se o profissional descobriu uma forma mais rápida de fazer o trabalho, na qual pode eliminar um dos pontos de controle, ele deverá combinar com o líder antes.

Quando chegar a esse ponto, ele, porém, praticamente inverteu o papel com o gerente, isto é, agora é ele quem explica ao líder como a tarefa é feita. A delegação estará completa e feita com confiança.

**Garanta o resultado por meio do *follow-up* indispensável:** Um grave problema que temos nas empresas é que os líderes não acompanham o andamento das tarefas. Ficam distantes demais das operações e, na ânsia de ser estratégicos, esquecem de verificar periodicamente a execução das ações. Isso causa uma grande insegurança na equipe e deveria causar o mesmo no líder. Afinal, a melhor das estratégias falhará se as ações que a implementam não forem acompanhadas. A solução para isso é estabelecer um *follow-up* rigoroso, que tem a função de acompanhar o progresso do trabalho em direção ao resultado.

O *follow-up* que permite o sincronismo das ações empresariais e também as correções feitas rapidamente quando se detecta que algo não está de acordo com o planejado.

Para fazer o *follow-up*, a primeira coisa é estabelecer os pontos de controle. Esses checkpoints são momentos, isto é, data e hora, nos quais o líder contatará o funcionário e observará um número específico que informará o andamento da tarefa. O ideal é que esse número seja extraído do próprio trabalho, evitando que a pessoa tenha de parar a tarefa para gerar um relatório.

**Para atingir resultados duradouros, transforme o feedback em orientação produtiva:** Quais líderes seriam capazes de responder à seguinte pergunta: por quais doenças de meus liderados sou responsável? Quando você, como líder, não se preocupa em como seu comportamento afeta as pessoas, acaba por estressá-las com diálogos duros e desrespeitosos. Isso acontece principalmente em momentos nos quais o gestor precisa dar um feedback a seu funcionário e não sabe como fazê-

-lo. Submetido a essa situação com frequência e por longo tempo, o colaborador pode se esgotar física, mental ou emocionalmente e, por fim, adoece.

É importante reforçar que o principal papel de um líder é formar outros líderes. O feedback é uma competência fundamental para essa tarefa. Ele é chamado de positivo para enaltecer uma ação que cumpriu um propósito de maneira marcante. E é chamado de negativo quando é feito para evitar a repetição de uma ação que não cumpre um propósito. Apesar de ser chamado de feedback negativo, não significa que seja ruim ou que não deva ser feito. Significa apenas que tem a função de evitar a repetição de algo que é contrário a um propósito da empresa. Em ambos os casos, o feedback tem sempre de ser realizado com o foco no desenvolvimento da pessoa.

**Utilize a motivação como força individual e da equipe:** “O que motiva as pessoas?”, de um modo geral, é: “Não sei”. Depende de cada pessoa. E, justamente por isso, você, como líder, precisa conversar com elas para descobrir. Cada indivíduo se motiva por uma razão diferente. Entretanto, mesmo que o principal motivador da pessoa para o trabalho esteja presente, isso não é suficiente para garantir a motivação. Isso ocorre porque existem outros fatores que necessitam ser combinados para que a pessoa se sinta motivada. Por esse motivo, o bom líder começa a trabalhar sua liderança pelo valor que motiva a si mesmo,

A motivação é um fator estratégico para toda empresa. Cuidado para não achar que o que o motiva é o mesmo para todas as pessoas. É fato que, se você deseja liderar, o desafio é importante para você. Contudo, há pessoas que se desmotivam se tudo lhes é colocado como desafios maiores a serem vencidos. Você deve saber quem são as peças-chave para seu departamento contribuir para a companhia crescer e existir de maneira sólida no futuro. Deve conhecer seus motivadores e fomentá-los para aumentar suas chances de reter essas pessoas e, mais que isso, ter seu compromisso fortalecido com a empresa ao longo dos anos.

**Faça a gestão de agenda com foco na realidade:** Finalmente, para ter uma agenda bem gerida, o líder deve saber a quais tarefas deve dar preferência ao montar sua programação. Para isso, deve avaliar os compromissos por meio do critério que combina urgência e importância do evento. Em geral, as pessoas consideram que, se um evento é urgente, então necessariamente é importante também.

**Eventos urgentes e importantes: o quadrante da eficiência:** Um evento pode ser simultaneamente urgente e importante. Quando você sabe lidar com aquilo que é urgente e importante, você é considerado uma pessoa eficiente. E, provavelmente, esse é um dos motivos pelos quais você foi alçado ao papel de líder. No esquema apresentado, o quadrante em que os eventos são simultaneamente urgentes e importantes é chamado de quadrante da eficiência. Esses eventos devem ser marcados logo na agenda, isto é, são situações que precisarão ser agendadas no próprio dia ou em dias muito próximos, pois, se isso não for feito, haverá consequências negativas muito rapidamente. São esses eventos que, dependendo da gravidade, também ocuparão o tempo que colocamos em nossa agenda para imprevistos.

#### **PASSO 4: UTILIZE O ESTILO DE LIDERANÇA APROPRIADO A CADA SITUAÇÃO**

Conhecer as competências de liderança e aplicá-las não produzirão os resultados desejados se você agir sempre do mesmo modo em todas as situações. É evidente que todos nós temos um estilo de liderança que preferimos na maior parte do tempo. Entretanto, o que deve determinar nossa forma de liderar é a situação, e não nossa preferência. Quando não fazemos isso, pode acontecer de sermos

duros demais em um momento que exige calma, ou sermos muito suaves em situações de crise e que exigem assertividade.

Portanto, em cada contexto, é fundamental o gestor saber qual é o estilo apropriado para manter as pessoas e as operações em curso e assegurar os resultados desejados.

**Mobilizar para que todos tenham uma visão grandiosa:** Sempre que um líder precisa mostrar uma visão de futuro grandiosa, a melhor forma de liderar é ser mobilizador. A mensagem que deve ser transmitida é “Venham comigo!”. Mesmo se você vier a ser o gerente de um departamento em processo profundo de transformação, que exige uma nova visão, deve ser mobilizador. Uma nova visão significa a resposta a uma grande oportunidade que deve ser aproveitada, a adaptações em sua operação por causa de modificações no contexto da empresa ou ainda a uma tecnologia que mudou a forma de a empresa operar. Enfim, é um futuro que exige que as pessoas transformem seu comportamento e seus diálogos para serem bem-sucedidas quando ele chegar.

**Para tirar suas dúvidas, seja democrático:** As pessoas que ainda não são líderes dizem que, quando o forem, serão democráticas. Desejarão ouvir a todos e pedirão que se expressem a respeito de tudo. Você deve ser democrático essencialmente nos momentos nos quais precisa de mais informações. Decisões críticas de orçamento, mudanças de setores e demissões são exemplos de cenários nos quais o líder deve ouvir muito. A mensagem que deve transmitir é: “Quero entender completamente a situação”.

**Sempre desenvolva seu time, seja um coach:** As empresas precisam de resultados de curto e de longo prazos, porque nem sempre nossas escolhas de curto prazo são apropriadas quando pensamos em um horizonte de tempo maior. Por esse motivo, o que se espera dos líderes de hoje é que desenvolvam a si mesmos e aos demais com uma visão de equilíbrio entre os resultados de curto e de longo prazos, o que nos leva ao estilo de liderança mais demandado nos dias atuais: o coach. Ou seja, o líder coach é aquele que desenvolve pessoas. A mensagem fundamental de suas ações e diálogos sugere aos seus liderados que “experimentem fazer algo de determinado modo”. E o modo sugerido vem da ciência, das melhores práticas, de sua experiência profissional ou de sua intuição. Ou seja, o líder coach é aquele que desenvolve pessoas. A mensagem fundamental de suas ações e diálogos sugere aos seus liderados que “experimentem fazer algo de determinado modo”. E o modo sugerido vem da ciência, das melhores práticas, de sua experiência profissional ou de sua intuição. Com essa intenção, o líder deve transmitir seus pensamentos em forma de perguntas. Se quisermos fazer as pessoas pensarem, temos de saber formular perguntas poderosas, ou seja, aquelas que desafiam o indivíduo a produzir uma reflexão, mas que culmine em uma ação necessária para que um objetivo seja atingido.

## **PASSO 5: CONTRIBUA PARA QUE A EMPRESA SE TRANSFORME EM UMA COMUNIDADE DE RESULTADOS DURADOUROS**

O vínculo que as pessoas desenvolvem com a empresa é o principal elemento que vai mantê-las por perto. Quer sejam clientes ou funcionários, o que a companhia deve almejar é atraí-los e retê-los para que possa crescer e prosperar. Nenhuma empresa pode prosperar sem funcionários motivados e engajados, tampouco sem clientes que comprem repetidamente seus produtos e serviços. Mais que isso, que os indiquem a outras pessoas. E os líderes são os principais responsáveis por estabelecer e manter esse vínculo. Manter por perto os clientes significa que eles podem até reclamar e falar a respeito da empresa pelas redes sociais, mas não deixam de comprar os produtos e, principalmente, de direcionar as ações da empresa.



**Auxilie a empresa a descobrir quais são os valores, as crenças e os propósitos dos clientes mais lucrativos:**

as empresas devem pensar com maior profundidade sobre quem são os clientes que, se forem atraídos a comprar seus produtos e serviços, compreenderão melhor seus diferenciais e suas qualidades. Esses clientes estão dispostos a pagar o valor justo pelo que compram e a se manter leais às marcas. Portanto, os líderes devem saber e, mais que isso, ter consciência de quais são os valores, as crenças e os propósitos dos clientes mais lucrativos e como eles os expressam. E torná-los presentes em cada uma de suas ações. Lembre-se: essas informações nos permitem saber quem são os clientes prioritários para a companhia. E reforço que isso não significa que os demais não serão atendidos, mas apenas orienta quais clientes devem ser atraídos e que contribuirão de maneira mais decisiva para o futuro da empresa.

**Ajude a companhia a criar e desenvolver uma cultura empresarial que incorpore e expresse esses fatores:**

A partir do momento em que a empresa conhece esses elementos, ela deve criar uma cultura que os fomente. Os líderes são os principais responsáveis por isso. Toda vez que uma decisão deve ser tomada, esses fatores devem ser observados para que a empresa os expresse com integridade.

Criar uma cultura que incorpore os valores, as crenças e os propósitos dos clientes é algo permanente e que deve detalhar cada ponto da organização, com especial atenção aos momentos de contato com o cliente. Isso porque, a cada instante, o cliente vive uma experiência com a marca da empresa. Nesse momento, ou se cria valor para a marca ou se destrói a marca. E são os funcionários os principais responsáveis por essa experiência do cliente. E você, como líder, cuida dos funcionários.

Portanto, o elemento mais importante é a integridade do líder com os valores, as crenças e os propósitos da empresa, os quais, em última análise, devem ser os mesmos de seus clientes, especialmente os mais lucrativos. Ser íntegro significa que esses fatores não são apenas declarados ou escritos na visão e na missão da empresa, mas vivenciados pelos líderes em suas ações e seus diálogos com todos.

**Estudar, conhecer e respeitar os valores, as crenças e os propósitos dos clientes:** O líder deve, portanto, ter um profundo interesse pelas razões que levam os clientes a comprar os produtos e serviços da empresa. Ele deve ser capaz de interpretar esses motivadores e transformá-los em fundamentos de suas decisões e seu comportamento.

A maturidade para a liderança é representada pelo conjunto harmônico e equilibrado dos fatores relacionados aos conhecimentos e competências de um indivíduo motivado, ético e comprometido com uma causa comum, em determinado ambiente ou situação, e que promove resultados diferenciados. A situacionalidade da maturidade para o exercício da liderança é moldada pela conformação promovida pelos diversos ambientes mutáveis com os quais os líderes convivem e pela aderência às suas competências. Tudo se encontra em permanente processo de mudança, ambientes e habilidades pessoais (WEBBER, 2010).

Um dos maiores desafios que os líderes atualmente enfrentam é o mundo em mudança que exige um novo paradigma de liderança. A nova realidade envolve a alteração da estabilidade à mudança, do controle à capacitação, da competição à colaboração, do foco nas coisas à construção de relacionamentos, da uniformidade à diversidade (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Dois fatores desafiam o líder a manter seu conhecimento atualizado e, portanto, um determinante de sua liderança. O primeiro deles diz respeito ao volume e à quantidade de conhecimento disponível, em que lhe cabe selecionar cautelosamente qual o conhecimento que de fato agrega valor e a sua virtualidade, ou seja, seu curto ciclo de vida. O segundo consiste em abandonar a zona de conforto e mudar nossos

antigos (e até novos) paradigmas. Como dizia o famoso empresário Akio Morita, da Sony: “Todas as pessoas são favoráveis à mudança e aos novos conhecimentos, desde que sua sobrevivência esteja ameaçada” (WEBBER, 2010).

### **3 ENGAJAR E ENVOLVER AS EQUIPES**

O trabalho no contexto das organizações contemporâneas determina, por parte dos líderes, novas formas de análise para se compreender e aperfeiçoar o processo de sinergia entre as equipes (LYONS, 2008). Ao que se refere a equipe, entende-se como sendo duas ou mais pessoas com um objetivo específico, onde cada membro responde por um papel e possui responsabilidades, em forma de interação e dinâmica específica (SALAS *et al.*, 1992). Um aspecto relevante relacionado com o nível de união das equipes com as suas atividades, bem como ligado ao bom desempenho frente às demandas de trabalho dessas equipes é o engajamento (BAKKER; BAL, 2010).

O engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional. Kahn (1990), Shuck e Wollard (2010), apresentam que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. Segundo Bakker *et al.* (2011), há evidências suficientes para se considerar o engajamento como um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional. Segundo os autores, tais construtos seriam, na realidade, consequências do engajamento.

O Engajamento pode ser entendido como uma condição afetiva e cognitiva que envolve os estados de energia, dedicação e absorção (MCCLELLAND *et al.*, 2014). No ambiente de trabalho, o termo relaciona-se com o envolvimento e comprometimento com as atividades, sobretudo com a tendência de aceitação, por parte do membro, de novos desafios (GKOREZIS *et al.*, 2016).

O engajamento dos colaboradores está associado ao aumento da produtividade nas organizações, o aumento de recursos financeiros, a satisfação dos clientes e a diminuição da rotatividade nas organizações (SHUCK; REIO; ROCCO, 2011). Nesse contexto, a dinâmica do engajamento em equipes adquire relevância, uma vez que o engajamento é importante para o equilíbrio da equipe, para execução de tarefas e para o alcance dos objetivos organizacionais (BAKKER; BAL, 2010). Sobre trabalho em equipe, aprofundaremos mais na próxima unidade.





### Saiba mais

O Instituto Nacional de Coach, apresenta uma série de dicas de como você pode aperfeiçoar a técnica do engajamento. Para saber mais sobre engajamento acesse o link: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-engajamento-profissional/>



### Refleta

1. Quais são seus pontos fortes e fracos para liderança?
2. Como você se sente a respeito de mudar a si mesmo primeiro para se tornar um líder que pode mudar uma organização?
3. Descreva o melhor líder que você já conheceu. Como esse líder adquiriu suas capacidades?



### Síntese

Nesta unidade vimos:

- Que a Inteligência Emocional é um conjunto de competências relacionadas a lidar com emoções. Mais especificamente, como se percebe, processa, compreende e tem habilidade de gerenciá-las;
- A inteligência emocional, assim como outras competências podem ser desenvolvidas;
- O uso de gatilhos mentais pode ser útil para persuadir e influenciar pessoas. Existem vários tipos de gatilhos mentais poderosíssimos que podem ser utilizados como estratégia de persuasão.

## **REFERÊNCIAS**

AGUIAR, Maria Aparecida Fereira de. **Psicologia aplicada a administração**: Uma abordagem interdisciplinar. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BAKKER, A. B; BAL, M. P. **Weekly work engagement and performance**: A study among starting teachers. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010.

BAKKER, A. B; ALBRECHT, S. L; LEITER, M. P. **Key questions regarding work engagement**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Campos, 1999.

CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CARDOSO, C. **Manual De Comportamento Organizacional E Gestão** (6ª Edição). Lisboa: Editora RH, 2007.

GKOREZIS, P; BELLOU, V; XANTHOPOULOU, D; BAKKER, A. B; TSIFTSIS, A. **Linking football team performance to fans' work engagement and job performance**: Test of a spillover model. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2016.

GOLEMAN, Daniel et al. **El Líder Resonante Crea Más**. Buenos Ayre: Janés, 1995.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Primal leadership**: Realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School, 2002.

HERÓDOTO, Barbeiro. **Falar para liderar**: ninguém chega lá sem falar com eficiência. 7. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2020.

KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. Academy of Management Journal, 1990.

KOTTER, J. **What Leaders Really Do**. Harvard Business Review, 79 (11), 85-96, 2001.

LYONS, P. **The crafting of jobs and individual differences**. Journal of Business and Psychology, 2008.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PETRI, P. H. **Administração**: Conceitos e Aplicações. 4 ed. São Paulo: Habra Ltda, 1998.

MCCLELLAND, G. P; LEACH, D. J; CLEGG, C. W; MCGOWAN, I. **Collaborative crafting in call centre teams**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2014.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SUGO; Alberto Issao... [et al.]. **Profissão líder: desafios e perspectivas** – São Paulo: Saraiva, 2006.

SALAS, E; DICKINSON, T. L; CONVERSE, S. A; TANNENBAUM, S. I. **Toward an understanding of team performance and training**. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.). Teams: Their training and performance. New York: Ablex Publishing, 1992.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SHUCK, B; REIO, T. G. Jr; ROCCO, T. S. **Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables**. Human resource development international, 2011.

SHUCK, B; WOLLARD, K. **Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations**. Human Resource Development Review, 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVIO, Celestino. **O líder transformador: como transformar pessoas em líderes**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1. ed. São Paulo : Érica, 2014.

TESTA, Jean-Pierre; LAFARGUE, Jérôme; COARTET, Virginie Tilhet-. **Liderança**. Tradução de Marcela Vieira; [revisão] Erik Guttman. 1.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

WEBBER, Antônio Celso Mendes. **Afinal onde estão os líderes?** SÃO PAULO, Artmed Editora S.A, 2010.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem.