

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

André Ferreira Guedes

A LIDERANÇA DOS NOVOS TEMPOS

Aracaju – SE
2011

ANDRÉ FERREIRA GUEDES

A LIDERANÇA DOS NOVOS TEMPOS

Trabalho apresentado a Coordenação do curso de Pós-Graduação MBA em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional da FANESE, Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Aracaju – SE
2011

RESUMO

O tema liderança vem sendo discutido pelos estudiosos da Administração nos últimos 60 anos e não há uma unidade de pensamento universal a respeito de sua definição. Uma das definições mais completas, a de James Hunter (2004), afirma que liderar é fazer com que as pessoas trabalhem entusiasmadamente por um objetivo comum. Há pessoas que nascem com perfil de liderança, porém a liderança também pode ser aprendida, através do estudo, da leitura, da pesquisa, e principalmente da vivência. Para liderar outras pessoas é necessário aprender a liderar a si mesmo, autoconhecer-se, reconhecendo os seus pontos fortes e fracos, ter autoconfiança e auto-estima elevada é fundamental para que a pessoa exerça a liderança em sua plenitude. Os líderes de amanhã farão muitas coisas diferentes e de maneiras incomuns das que fazem nos dias de hoje. Temos que liderar hoje, formando novos líderes para o amanhã, não esquecendo de nos prepararmos para liderar.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Coach; Equipe.

ABSTRACT

The topic of leadership has been discussed by management scholars in the last 60 years and there is not a unit of universal thought as to its definition. A more complete definition of the James Hunter (2004), says that leading is to get people to work enthusiastically toward a common goal. Some people are born with leadership, but leadership can also be learned by studying, reading, research, and especially the experience. To lead others you must learn to lead yourself, to self, recognizing their strengths and weaknesses, self-confidence and self-esteem is fundamental to the individual to exercise leadership in its fullness. The leaders of tomorrow will do many things different and unusual ways of making today. We have to lead today, forming new leaders for tomorrow, not forgetting to prepare to lead.

Keywords: Leadership, Motivation, Coach, Team.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. METODOLOGIA.....	7
2.1.Caracterização do Estudo	7
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
3.1.Liderança	7
3.2.Liderança Situacional	9
3.3.Liderança em Tempos de Mudanças	10
3.4.Líder e Equipe	10
3.5.Líder e <i>Coach</i>	11
3.6.Liderança e Motivação Humana.....	12
3.7.Chefes e líderes	14
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o tema Liderança tem sido alvo de diversas especulações acerca do seu significado e importância nas empresas de todo o mundo, especialmente após as teorias científicas da administração e dos estudos organizacionais. O tema também é bastante controverso, não havendo até o momento uma definição aceita universalmente para o termo.

Cada nova abordagem critica as anteriores, mas é preciso reconhecer que todas têm validade, pois como é comum na construção científica, é como se cada escola acrescentasse uma pedra ao edifício conceitual, sem que nenhuma delas detivesse a palavra final ou a condição de abranger todo o sentido do que seja Liderança.

Segundo definição de Vance Packard (apud Jordão, 2008), liderança é a arte de fazer com que os outros queiram fazer alguma coisa que você está convencido que deveria ser feita. Já na visão de James Hunter, liderar é fazer com que as pessoas trabalhem entusiasticamente por um objetivo comum. Portanto, liderar é, acima de tudo, motivar. E motivação significa “motivo para agir”. Assim sendo, liderar é motivar as pessoas para agirem em prol de um objetivo comum.

Mas alguém nasce líder? Ou a liderança pode ser aprendida? É claro que há pessoas que nascem com maiores aptidões para determinadas atividades e menos para outras, mas a liderança é um caminho, um processo, não uma obra concluída. Constrói-se a liderança estudando, capacitando-se, experimentando, lendo, liderando, perguntando, pesquisando, trabalhando, treinando e, acima de tudo, vivendo. No processo de construção da liderança, a humildade é uma qualidade fundamental. A capacidade de ouvir, de aceitar críticas e sugestões é essencial para o exercício da liderança.

Este trabalho caracteriza-se como descritivo-explicativo e o meio utilizado para a fundamentação do mesmo foi a pesquisa bibliográfica.

O propósito deste estudo é repassar o que tem sido apresentado pelos estudiosos do tema, mas detendo-se mais especificamente na visão atual de liderança, comentando alguns pontos específicos, como a liderança situacional, a relação entre equipe e o líder, o *Coaching*, a motivação e a satisfação, entre outros e apresentando ao final as principais características necessárias ao líder de sucesso no mundo contemporâneo.

2. METODOLOGIA

É através da metodologia que o pesquisador sistematiza o desenvolvimento do seu trabalho, ou seja, estabelece os métodos e técnicas que são utilizados de forma a dar apoio na verificação dos fatos ocorridos.

Neste item, apresenta-se o tipo de pesquisa, incluindo os métodos e processos utilizados para a sua investigação específica.

2.1. Caracterização do Estudo

Este estudo é classificado como **descritivo**, porque procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social e possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar diferentes formas de apresentação dos fenômenos, sua ordenação e classificação (OLIVEIRA, 2002). É classificado também como **explicativo**, porque tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificando os motivos, buscando esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Quanto aos meios, ainda baseando-se em Vergara (2009), trata-se de uma pesquisa bibliográfica. Ela é **bibliográfica**, pois se caracteriza por levantar as diferentes formas de contribuição científica realizadas sobre o assunto. Neste caso, refere-se a estudos realizados a respeito do tema Liderança. Baseia-se, para tanto, em livros, artigos científicos, revistas e outros meios necessários para a explicação do fenômeno.

Neste estudo procurou-se levantar, através da pesquisa bibliográfica, as contribuições dos diversos estudiosos sobre o tema, descrevendo e explicando as características relativas à liderança, definindo ao final os principais atributos necessários ao líder de sucesso no mundo contemporâneo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Liderança

A natureza e o exercício da liderança tem sido objeto de estudo do homem ao longo da sua história. As pesquisas sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica

que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz. Porém o termo liderança, por ser muito abrangente, possui vários conceitos, e por isso, não é possível ser atribuída uma única definição.

Liderança é uma arte, a arte de conduzir uma ou mais pessoas para que executem o que é necessário por vontade própria.

James Hunter (2004) define muito bem liderança ao afirmar que “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Líder é aquele que possui seguidores, pessoas que acreditam nele, que tem confiança em suas palavras e atitudes. Um bom líder não se preocupa apenas em ter seguidores, mas em principalmente formar outros líderes, pessoas capazes de substituí-lo ou de receberem delegação de atividades de relevância com a sua confiança.

Além de todos os aspectos já mencionados, talvez o de maior importância para o exercício da liderança seja o Amor. O amor, não como sentimento, mas como atitude. Em “O Monge e o Executivo”, James Hunter afirma que o amor nos faz abraçar uma causa, um sonho, um ideal e nos estimula a seguir em frente construindo novas realidades. Os verdadeiros líderes conhecem esse amor e os verdadeiros líderes, em qualquer tempo, são os líderes de si mesmos. Esta obra apresenta idéias e discussões que nos leva a vislumbrar um novo horizonte na forma de lidar com os outros, relatando o encontro de líderes de diversos setores sociais num mosteiro, com a finalidade de aprender a essência da verdadeira liderança.

O autor afirma ainda que através do amor o líder desenvolve a capacidade de servir. O Líder Servidor está sempre disposto a ajudar, ouvir, apoiar, conquistando a confiança e admiração de seus comandados, os quais sentem prazer em esforçar-se para atingir os objetivos organizacionais. Para o líder as pessoas são o que há de mais importante em seu trabalho.

Com base no que já foi dito anteriormente, pode-se apontar algumas características como sendo essenciais para um líder:

- Humildade: saber posicionar-se como um membro do grupo, não demonstrar arrogância nem superioridade forçada. Ser simplesmente humilde.
- Comunicação: saber ouvir atentamente o grupo e, se preciso, escutar particularmente cada uma das pessoas (ouvir não somente com os ouvidos, mas demonstrar atenção e paciência ao

escutar as pessoas). Saber posicionar-se, falar e pronunciar no momento adequado. Dar retorno, suporte, apoio e feedback sempre que necessário, seja para elogios, orientações, críticas etc.

- **Motivação e entusiasmo:** líderes são exemplos e espelhos para os demais membros do grupo de trabalho. O líder deve tomar a iniciativa e demonstrar motivação, entusiasmo, responsabilidade e coerência com aquilo que faz e determina. O líder deve pensar em como influenciar positivamente o ambiente, em busca dos objetivos pretendidos.
- O líder deve buscar respeito perante o seu grupo, seja dos subordinados para com ele, seja do líder em relação ao grupo, e entre os participantes da equipe.
- Prezar pelo bom relacionamento e construir uma conexão com as pessoas também é uma habilidade importante para o líder. Demonstrar carisma, segurança e credibilidade, é importante para construir um melhor relacionamento e influenciar positivamente a equipe.
- O líder também deve desenvolver habilidades para resolver conflitos, envolvendo respeito, imparcialidade, cortesia, empatia, carisma e etc.
- **Assertividade:** é a habilidade de fazer afirmações dos próprios direitos e expressar pensamentos, sentimentos e crenças de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto, de modo a não violar o direito das outras pessoas.
- **Flexibilidade:** o líder deve ser flexível para adequar seu estilo de liderança dependendo da situação ou do momento, além da cultura do ambiente e do grupo de trabalho.

3.2. Liderança Situacional

O conceito básico da Liderança Situacional consiste na premissa de que não existe um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. O líder, os liderados e a situação são as variáveis norteadoras do processo de liderança; entretanto, neste modelo a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos liderados frente a uma tarefa específica.

Segundo Jordão (2007), na liderança situacional não há um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, não há um estilo melhor que outro, e sim um mais adequado a cada situação para se conseguir obter melhores resultados. Isso quer dizer que não há um estilo eficaz em todas as situações, é importante caracterizar a situação para utilizar o mais adequado estilo a ser adotado.

Além de caracterizar a situação, é importante observar o nível cultural e intelectual de determinado grupo. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar. Assim, o líder ao empregar o estilo de liderança com um liderado com nível de maturidade baixo em relação a uma atividade específica deverá utilizar comportamento alto para tarefa e baixo para relacionamento, ou seja, ele define o que o liderado deverá fazer, como, quando e onde.

Os líderes mais eficazes são aqueles que têm a capacidade de adaptar seus estilos de conduta às exigências de uma situação ou grupo específico.

3.3. Liderança em Tempos de Mudanças

Nos tempos atuais, estamos saindo de uma economia capitalista consolidada e entrando na chamada era do capital intelectual, onde o conhecimento é fator determinante para o alcance de bons resultados no mundo globalizado dos negócios.

Porém, somente deter o conhecimento não é suficiente. É preciso ter habilidade para transformar conhecimento em produtos e serviços, para antecipar-se as mudanças, para tomar decisões acertadas em situações cada dia mais complexas e que exigem respostas rápidas.

O modelo de gerenciamento vigente até os anos 80 baseado no comando e controle não funciona mais. As pessoas não obedecem a ordens atualmente sem que haja uma boa razão. Os valores de auto-estima e responsabilidade individual são os principais agentes motivadores dos trabalhadores em geral.

Gonçalves (2009) sintetiza afirmando que o principal trabalho do líder atualmente é ser um consultor interno para ajudar a promover as mudanças necessárias, e para isso deve buscar constantemente a excelência técnica, demonstrar iniciativa e estar sempre aberto ao aprendizado.

3.4. Líder e Equipe

Um grupo de trabalho é formado porque existe um trabalho a ser realizado. Mas um grupo de pessoas somente pode ser chamado de equipe quando tem um objetivo comum e a partir daí pode-se chegar a resultados concretos. A equipe desenvolve personalidade própria, de acordo com as pessoas que dela fazem parte, por isso o líder precisa estar apto a identificar

as características particulares do grupo, a reconhecer os componentes do grupo como indivíduos e atuar de forma a influenciá-los positivamente para a busca dos objetivos propostos.

O comportamento de grupos se mostra diferente diante de lideranças diferentes. Equipes são sempre diferentes, assim como são diferentes os indivíduos. Depois de se juntarem, logo desenvolvem uma personalidade de grupo, de tal forma que o que funciona em um grupo pode não funcionar em outro. Todas as equipes e organizações são únicas. (JORDÃO, 2007)

O líder precisa apoiar a equipe, precisa saber se a equipe precisa dele durante a execução de uma tarefa, precisa fazer com que os membros da equipe saibam que podem contar com ele a qualquer momento.

Outro papel indispensável do líder frente a sua equipe de trabalho é conhecer cada membro que a compõe, reconhecendo suas habilidades e competências, e ser um formador de sucessores, ajudando-os a desenvolverem também habilidades de liderança.

Para Jordão (2007), uma equipe bem sucedida é “formada por membros que se apóiam mutuamente, cooperam uns com os outros e compartilham tarefas de acordo com suas aptidões”. Ainda segundo a autora, o ideal é que seja uma equipe relativamente pequena, com isso as tarefas são divididas de forma justa, as idéias e opiniões são compartilhadas abertamente e a identificação e a solução dos problemas são mais rápidas.

3.5. Líder e *Coach*

O papel do chefe que tem a postura dominadora e centralizadora já faz parte do passado das grandes organizações. Os líderes hoje são gestores de pessoas, o que não significa que não estejam com foco nos negócios da empresa e sim que são responsáveis em gerir toda uma equipe, objetivando o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

O papel do líder *coach* é ser um educador, influenciando na atitude dos indivíduos de forma a conscientizá-los da necessidade de se desenvolverem como profissionais. Lida com as emoções das pessoas, resolve conflitos e promove uma transformação positiva no ambiente de trabalho de forma a aumentar a produtividade organizacional.

Para assumir esta postura, o líder necessita desenvolver algumas habilidades, como por exemplo, saber ouvir as pessoas, buscar saber quais as suas dificuldades, ajudá-las a resolvê-las, deve saber observar o comportamento das pessoas, para perceber problemas emocionais, conflitos e, acima de tudo, deve avaliar constantemente se os objetivos individuais e corporativos estão sendo alcançados, para antecipar-se a fatos negativos e agir para evitar problemas como desmotivação e diminuição da produtividade.

Segundo Araújo (1999), um dos objetivos do *coaching* nas organizações é realmente fazer com que os colaboradores conheçam novas maneiras de negociar, de crescer, de aplicar estratégias, pois as pessoas estão sempre acostumadas a não mudar atitudes que dão certo, mas às vezes é necessário mudar até mesmo para saber que existem opções de sucesso. Primeiramente este tipo de mudança causa um desconforto, entretanto é reconhecido posteriormente que aumentaram as possibilidades de alcançar um objetivo.

Em resumo o *coach* motiva, aconselha, ouve e ensina, compartilha responsabilidades, serve as pessoas e contempla o amanhã.

3.6. Liderança e Motivação Humana

A motivação pode ser concebida como um conjunto de condições responsáveis pela variação da intensidade, qualidade e direção do comportamento. É a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida. (SOTO, 2005)

Segundo a teoria de Maslow (apud CHIAVENATO, 1998), as necessidades humanas estão dispostas numa pirâmide, que tem em sua base as necessidades fisiológicas, passando pelas necessidades de segurança, sociais e estima, chegando ao topo, onde se encontra a necessidade de auto-realização. Para o autor, uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, porém uma não satisfeita o influencia bastante.

Herzberg (apud CHIAVENATO, 1998), por sua vez, afirma que os fatores motivacionais se referem ao conteúdo do cargo (delegação de responsabilidade e promoção, por exemplo), às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. O autor defende que para injetar maior dose de motivação às pessoas faz-se necessário o enriquecimento de tarefas, conhecido por job enrichment.

No entanto, as experiências e estudos têm demonstrado que as pessoas têm características pessoais individuais, reagindo de forma diferente a cada um dos fatores apresentados, dependendo da situação e contexto em que estejam inseridas.

De acordo com a teoria contingencial de Vroom (1964), existem três fatores que determinam no indivíduo a motivação para produzir. São eles os objetivos individuais, a relação percebida por ele entre produtividade e alcance dos objetivos e a sua própria capacidade de influenciar seu nível de produtividade.

Conclui-se que a motivação humana no trabalho é condicionada por fatores interdependentes e complementares, que variam de indivíduo para indivíduo, e que estão intimamente ligados à satisfação de suas necessidades, as quais podem ser causadas por organizações que oferecem o mínimo de atenção aos seus colaboradores, incentivando-os a produzir melhor, através da implementação de políticas de reconhecimento profissional, ambiente confortável e seguro ou gestão participativa, por exemplo.

A motivação está diretamente relacionada com a compreensão do "porque" do comportamento humano. Se for conhecida a razão pela qual as pessoas fazem alguma coisa, será possível melhor compreender, prever e influenciar esse comportamento. Apesar de existirem vários fatores que influenciam no desempenho dos empregados, o principal ainda é a motivação.

O líder tem que usar o seu poder para transformar objetivos e necessidades pessoais em objetivos e necessidades comuns; influenciar os liderados a se tornarem uma equipe coesa. O grau de coesão da equipe deve ser ótimo, no sentido de todos os participantes sentirem-se co-responsáveis pela alta ou baixa produtividade, maior ou menor empenho, sucesso ou fracasso da equipe.

Entendendo que na raiz do comportamento está uma necessidade não atendida, os estudiosos mudam radicalmente a forma de ver o homem no trabalho. A necessidade, gerando uma situação de desconforto, leva o indivíduo a buscar a satisfação e assim restabelecer o equilíbrio ou conforto desejado.

Um líder eficaz será aquele capaz de ajudar os liderados a identificarem suas próprias necessidades e ajudá-los, ou até mesmo conduzi-los até a fonte de satisfação. Com habilidade suficiente, poderá despertar aquelas necessidades latentes, mas terá sempre presente que não poderá criar carências onde elas não existem.

3.7. Chefes e líderes

Ainda é muito comum associar-se o termo líder à função de gerente, sendo que em muitos casos o gerente é apenas um chefe. Esta distinção vem sendo abordada pelos estudiosos também de longa data, mas é bastante importante deixar ainda mais nítida a distância que separa um do outro.

O chefe é essencialmente manipulador e sua grande virtude está em manter a passividade dos funcionários na luta pelos objetivos, que são dele ou da empresa, mas raramente deles. Age como se o trabalho não fosse fonte legítima de satisfação e, sendo assim, os trabalhadores tem de ser forçados a realizá-lo. O chefe promete, alicia e ameaça com a mesma facilidade. Gere pelo movimento, ao invés de pela motivação. Parte do pressuposto de que problemas técnicos exigem conhecimento, mas para problemas com pessoas basta um papo de bom senso.

O Líder vai exatamente na contra-mão de tudo isso. Suas principais características são a inovação e originalidade. Ele inspira confiança, prioriza as pessoas, pensa para frente, enxerga o horizonte, inventa, desafia e faz a coisa certa.

O gerente e o chefe dependem de um documento formal para nomeá-los à função, já o líder não. Este depende apenas de suas atitudes para ser reconhecido como tal. Isso não quer dizer que um gerente ou chefe não possam ser líderes, é uma questão de decisão comportamental.

Como exemplo pode-se comparar a seguinte situação:

A empresa lança um desafio de meta a alcançar a dois colaboradores, um chefe e um líder. Cada um toma um caminho diferente para o atingimento do objetivo. O primeiro fecha-se em seu escritório e traça planos, depois comunica aos subordinados que recebeu uma determinação da diretoria e ordena que assumam suas responsabilidades sem direito a erro e fiscaliza-os detalhadamente. O segundo, após receber o desafio, troca idéias com seus subordinados e analisa com as pessoas chave da equipe estratégias de ação para o atingimento da meta, abrindo espaço para sugestões e comentários. Durante o trabalho, utiliza ferramentas eficazes de acompanhamento dos trabalhos.

Em situações normais, o grupo liderado pelo chefe apresentará sinais de baixa auto estima, desmotivação e estresse, retrabalhos, com baixa produtividade e lucratividade. Já o segundo grupo deverá apresentar bons resultados, com empregados motivados, com auto

estima elevada, comprometidos e com boa produtividade e lucratividade, pois o líder teve a capacidade de reconhecer os pontos fortes e fracos de sua equipe, explorando o que há de melhor em cada um e prestando todo o apoio necessário para o alcance dos objetivos propostos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no exposto neste estudo pode-se então chegar a algumas considerações importantes acerca do líder, da liderança e dos contextos atual e futuro:

Pode-se concluir que líder é aquele que possui seguidores, pessoas que acreditam nele, e isso só é possível através da conquista da confiança e admiração das mesmas. Para liderar outras pessoas é necessário também aprender a liderar a si mesmo, autoconhecer-se, reconhecendo os seus pontos fortes e fracos. Ter autoconfiança e auto-estima elevada é fundamental para que a pessoa exerça a liderança em sua plenitude, ou seja, o exercício da liderança se faz através de um processo de transformação interior, onde o amor, a humildade e o caráter serão os alicerces.

O líder terá que possuir a capacidade de ensinar e aprender, pensar e agir, tudo isso consciente de que não há receitas de bolo para se exercer a liderança. Além do conhecimento técnico, do negócio e do ambiente competitivo, imprescindíveis, os líderes dos novos tempos precisam ser flexíveis, criativos, bem informados, comunicadores eficazes, responsáveis, empreendedores, sociáveis, dominar a tecnologia vigente e ter grandes doses de inteligência emocional. Liderar em tempos modernos requer muita dedicação e preparo, mas é absolutamente possível.

É preciso ter a compreensão de que cada situação deve ser tratada individualmente, adaptando seu estilo a cada circunstância, sem perder a raiz, e considerando o nível intelectual, cultural e a maturidade das pessoas envolvidas no processo, reconhecendo suas habilidades e competências, para poder extrair da equipe o que ela tem de mais valioso. O conhecimento é fator determinante, onde o líder tem que exercer o papel de consultor interno de sua equipe.

Além disso, saber lidar com a satisfação e com a motivação das pessoas é fundamental para o exercício da liderança. É preciso conhecer as necessidades do grupo, entender o que motiva cada membro, reconhecendo e agindo sobre as individualidades e

desenvolver a habilidade de transformar objetivos e necessidades pessoais em objetivos e necessidades comuns, influenciando os liderados a se tornarem uma equipe coesa.

Os líderes de amanhã farão muitas coisas diferentes e de maneiras incomuns das que fazem nos dias de hoje. Terão que liderar hoje, formando novos líderes para o amanhã, não se esquecendo de se preparar para liderar, também, neste amanhã, que será totalmente diferente dos dias atuais. Terá que enxergar além dos olhos nus e buscar constantemente o alcance dos objetivos organizacionais, gerando resultados crescentes em cenários complexos nos quais a convivência da ordem com o caos será uma constante, mas priorizando o capital humano, que é o bem de maior valor nas organizações.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. NBR 6023: **informação e documentação: referências: elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 6024: **informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação**. Rio de Janeiro, 2003.

_____. NBR 6028: **informação e documentação: resumo: apresentação**. Rio de Janeiro, 2003.

_____. NBR 10520: **informação e documentação: citações em documentos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

ARAÚJO, Anne. **Coaching: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Ed. Gente, 1999.

CHAMPION, Dear J.. **A sociologia das Organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GONÇALVES, Albírio. **Liderança em Tempos de Mudanças Constantes**, 2009. Disponível em <<http://albirio.wordpress.com/2009/09/08/artigo-lideranca-em-tempos-de-mudancas-constant>>. Acesso em 16/06/11.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro, Sextante, 2004.

JORDÃO, Sonia. **A Arte de Liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado**. Edição Especial. Belo Horizonte, Tecer, 2007.

JORDÃO, Sonia. **Liderança em Tempos de Mudanças**, 2008. Disponível em <http://www.portalcmc.com.br/lid_art24.htm>. Acesso em 15/06/11.

KUAZAQUI, Edmir, et al. **Liderança e Criatividade em Negócios**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 2ª Edição, São Paulo, Editora Pioneira, 2002.

RIBEIRO, Armando. **As Lideranças e o Ambiente Criativo**, 2008. Disponível em <http://www.portalcmc.com.br/artcri_02.htm>. Acesso em 15/06/11.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. Tradução técnica Jean Pierre Marras. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10ª Edição. São Paulo, Editora Atlas, 2011.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Cid Knipel moreira; Revisão Técnica Laura Zaccarelli. São Paulo, Saraiva, 2000.