

GESTÃO DE PESSOAS: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DA EQUIPE

Daniel Gomes do Nascimento, Geovani Souza Simermam, Larissa Lopes de SousaRocha¹; Cecilia Montibeller Oliveira²

¹ Acadêmicos do curso de Administração.

² Professor (a) Orientador (a) do Curso de Administração EAD – Multivix – Serra/ES

RESUMO

Entre os fatores responsáveis pelo sucesso de uma empresa, a liderança merece destaque. Dessa forma, o objetivo do presente trabalho consiste em descrever a influência da liderança no desempenho da equipe de trabalho em uma organização, por meio de uma revisão bibliográfica exploratória-descritiva de caráter qualitativo, com base em artigos, dissertações e teses, encontradas em plataformas de busca eletrônica, como *Google Acadêmico*, *Scientific Electronic Library Online (SciELO)* e *Semantic Scholar*, além de bibliotecas virtuais. A gestão de pessoas, bem como das organizações, tem sofrido as mudanças consideráveis nos últimos anos, e estas alterações nos levaram a repensar sobre os modelos de gestão, especialmente no cenário pós-pandemia. Tendo conhecimento de que, em tese, a organização é composta por diferentes pessoas com diversas características, encontrar uma forma adequada para gerir as equipes em consonância com os objetivos da empresa é algo desejável. Logo, figura como protagonista deste cenário o líder. É ele o responsável por estimular e influenciar a sua equipe a realizar determinadas atividades, e o sucesso da realização dessas ações se dá por meio das relações interpessoais construídas ao longo do processo. Por ser assim, a motivação é o combustível para a realização de tarefas e cumprimento de metas. Sobretudo, o sucesso de um líder dentro da organização está diretamente relacionado a sua forma de construir relações interpessoais, delegar funções e motivar a sua equipe para o alcance de um objetivo comum de forma harmônica e eficiente.

Palavras-chave: Organização. Liderança. Influência. Motivação. Incentivo.

Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

As organizações empresariais são compostas por uma integração de pessoas, que trabalham em prol de um objetivo comum e os indivíduos são os principais recursos para a realização de tarefas. Gerir os diferentes grupos sociais dentro de uma organização é uma tarefa desafiadora pois, estes grupos podem ter atividades pré-definidas ou então estas atividades podem não ser tão bem estruturadas (CUNHA e RODRIGUES, 2022).

Sabendo que esta atividade em equipe desprende maior atenção do líder, tendo em vista que cada pessoa tem suas características individuais, a gestão de pessoas se torna uma ferramenta indispensável para o bom cumprimento das metas (SANTOS e CRISTOFORI, 2021). Ainda que o tema gestão de pessoas seja bastante estudado, encontrar novas formas eficientes para gerenciar os recursos humanos é desejável.

A forma pela qual o gerenciamento de pessoas acontece, ou seja, a maneira com que o líder gerencia a sua equipe, exerce importante influência no desempenho da sua equipe (DIAS et al., 2022). Sobretudo, estas ações devem estar pautadas na motivação como combustível para tal fim e esse movimento deve ser instigado pelo líder, que se torna o agente responsável por entusiasmar a sua equipe (SANTOS e PAES, 2018). Independentemente da forma pela qual se não tem origem à motivação do indivíduo, este estímulo é capaz de isso favorecer a realização de tarefas (SANTARÉM, 2014). Nos últimos anos, é possível identificar uma quebra de paradigmas no sistema organizacional, ao passo que as organizações cuja os funcionários estão mais motivados têm ganhado espaço no mercado, ainda que seja um ambiente bastante competitivo (SIMÕES e DALFIOR, 2014).

Trazendo essa análise para o cenário pós pandemia, as relações de trabalho passaram a ser modificadas, pois os efeitos da pandemia de COVID-19 mudaram a forma de pensamento dos membros de equipes, e as empresas sentiram a necessidade de melhorar sua forma de planejamento, flexibilidade, colaboração e adaptação frente aos desafios diários (MIGUEL, 2021). Entender e estudar a capacidade de liderança após este fenômeno se torna indispensável para o enfrentamento do período pós-pandemia., uma vez que os desafios foram potencializados, e com isso o líder precisa tomar decisões ainda mais complexas (BUCKLEY, 2020; CARVALHO; LIMA, 2020; CALVOSA;

FERREIRA, 2021).

O estudo de Silva e Macedo (2021), vai de encontro ao cenário de mudanças supracitado, onde os autores descrevem essa tendência em aderir as transformações ocorridas durante o período pandêmico, no qual se tem destaque a prevalência de reuniões, entrevistas de emprego, treinamentos e emissão de documentações online, por exemplo, modificando também a forma pela qual se torna possível mensurar a produtividade da equipe, bem como a sua relação interpessoal.

Dito isto, fica evidente a necessidade de as organizações possuírem líderes preparados e capazes de motivar suas respectivas equipas para a realização das atividades propostas, especialmente em função dos desdobramentos pós-pandemia. Assim, o presente trabalho tem por objetivo descrever a influência da liderança no desempenho da equipe de trabalho em uma organização, com base em uma revisão bibliográfica exploratória-descritiva de caráter qualitativo.

2 METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, optou-se por uma revisão bibliográfica, na qual se fez uma análise de literatura com base em artigos, dissertações e teses, tendo como critério para escolha e seleção, aquelas publicadas de 2002 a 2022. Para tanto, foram utilizadas plataformas de busca eletrônica, tais como *Google Acadêmico*, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Semantic Scholar*, além de bibliotecas virtuais. Com a finalidade de atingir o objetivo proposto neste estudo, foram usadas como base de pesquisa as seguintes palavras-chave: organização, liderança, influência, motivação, incentivo, gestão de pessoas e equipes.

Assim, a revisão de literatura consiste em uma forma de pesquisa que utiliza as informações dispostas na literatura a respeito dos temas previamente determinados, pela qual se faz a exposição de evidências relacionadas ao fenômeno estudado, com base em métodos de busca e seleção de informações, cuja os métodos de busca já foram descritos (SAMPALIO et al., 2007). Para Cervo e Bervian (2004) para que seja possível justificar os limites e contribuições da pesquisa, se faz necessário uma pesquisa bibliográfica pois, independentemente da área de conhecimento, esse é o primeiro passo de uma pesquisa científica.

A pesquisa assume um aspecto exploratório-descritivo com caráter qualitativo. Logo, a pesquisa é dada como exploratória quando é responsável por promover a proximidade do leitor com o objeto estudado e é descritiva, quando procura registrar e descrever o tema como um todo, levando em conta a qualidade e relevância do conteúdo e não somente observar um fenômeno (GIL, 2017; FONTENELLES et al., 2009).

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Organização e gestão de pessoas

Interpretadas por diversas óticas, muitas são as definições que permeiam o conceito de organização. Para tanto, no presente estudo vamos abordar aquela descrita por Cavalcanti (2006), no qual o autor descreve as organizações empresariais como uma integração de pessoas, com tarefas distribuídas que trabalham para alcançar um objetivo e, sendo as pessoas os principais recursos, devem ser organizadas para alcançar tal objetivo. A visão de Robbins (2005) vai de encontro a citada anteriormente, pois o autor descreve que o alcance de objetivos de uma organização esta diretamente relacionado com a ação colaborativa dos indivíduos que a compõem, no caso específico dos funcionários.

Os grupos sociais dentro de uma organização estão além dos descritos na literatura, no entanto, em linhas gerais eles podem ser divididos em formais e informais. São denominados formais quando há formação de equipes para designar as atividades propostas e pré-estabelecidas. Os informais por sua vez, não são estruturados ou então a sua estruturação não é bem definida, daí o nome (ROBBINS, 2005; CUNHA e RODRIGUES, 2022).

Presente ao exposto, torna-se evidente a necessidade de relações interpessoais para a realização das atividades do trabalho, e o sucesso da organização pode estar relacionado com a forma pela qual são tratados os sentimentos e as relações entre os membros da equipe, tanto com os demais membros da equipe quanto com os gestores.

Dentro deste processo de organização em que o trabalho é dividido para o alcance de um mesmo objetivo, se faz necessária a gestão de pessoas e dos grupos que a compõem. Logo, a gestão de pessoas faz uso da junção de conceitos, ações e técnicas que tem como objetivo o alinhamento dos propósitos, visões e programas de desenvolvimento e capacitação humana, capaz de incentivá-las e transformá-las (SANTOS e CRISTOFORI, 2021).

Com as inúmeras transformações na sociedade nos últimos ano, as modificações trouxeram consigo, alterações na forma de viver da sociedade e, por consequência, das organizações e da forma pela qual se faz a gestão de pessoas (SANTOS e CRISTOFORI, 2021). Ainda que neste cenário de mudanças, as organizações ainda mantêm a necessidade de encontrar novas e eficientes formas de gerenciar os recursos humanos. A postura dos líderes deve ser vista como indissociável ao estabelecimento de relações prósperas, pois ele deve ter um olhar holístico, vendo o colaborador como pessoa, levando em conta sua individualidade e suas características para a realização de tal função (DIAS et al., 2022).

Quanto as competências, o gestor de pessoas deve ser um profissional capaz de lidar com o novo, identificando os problemas e transformando os em novas oportunidades, estando aberto às novas ideias propostas pelo grupo, mudando a direção quando necessário, visando sempre o melhor desempenho da sua equipe para atingir o objetivo da organização (PESTANA et al., 2003).

O gerenciamento de pessoas, sobretudo, exerce uma influência importante sobre a sua performance no trabalho. Embora sejam tratadas como únicas, no ambiente comercial por exemplo, em que há o atendimento a diferentes pessoas, o colaborador deve trabalhar alinhado aos objetivos da empresa, visando a harmonia das atividades, deixando de lado questões pessoais que possam interferir no tratamento do cliente e impactar como um entrave no alcance de metas (DIAS et al., 2022).

Visando reduzir e, até mesmo, saber lidar com esse tipo de situação a gestão de pessoas tem sido o grande foco das organizações. Para isso, o ambiente organizacional está diariamente se tornando um ambiente dedicado em políticas motivacionais e de desempenho em prol de aumentar seus resultados (MARINHO et al., 2014). Em um estudo elaborado por Gil (2009) publicado em seu livro intitulado como “Gestão de

Pessoas”, o autor aponta uma tendência de substituição dos serviços então desempenhados pelo setor de recursos humanos, pela formação de equipes de gestão. Assim, o objetivo da gestão de pessoas está relacionado com a preparação dos indivíduos que a compõem para o enfrentamento dos problemas decorrentes destas relações interpessoais no ambiente de trabalho, visando o alcance de metas. Vale mencionar que, atualmente, a gestão de pessoas busca entender o lado pessoal do colaborador, de modo que possa potencializar o seu lado profissional.

3.2 Formação de equipes

Ao longo do tempo, nota-se a existência e divisão da sociedade em diversos grupos, que lutam por um ideal comum. A forma pela qual estes grupos são formados podem ser diversas e dependem de fatores étnicos, culturais e, sobretudo, pela sua necessidade e utilidade para a vida humana. Como dito, existem diferentes formas de grupos e organizações, e nesta pauta passam a figurar como o objeto de estudo partindo do ponto de vista das organizações.

A equipe de trabalho consegue desenvolver bem seu papel quando trabalha em consonância com os princípios e objetivos da empresa, desempenhando suas atividades de maneira harmônica e motivada. Mas, antes mesmo de entrarmos nessa questão, devemos entender o que significa “ser equipe”. Para o Houaiss da Língua Portuguesa (2001), a equipe nada mais é do que um conjunto de pessoas que trabalham juntas visando uma cãncer de um mesmo objetivo.

Ao enxergarmos a equipe por um outro ponto de vista, podemos aferir quem equipe é a uma das ferramentas mais importantes para a realização do trabalho, principalmente para a realização de atividades em série isso ou então qualquer outro projeto ou desafio dentro de uma organização (PESTANA et al., 2003).

Entre outros fatores, a eficiência da equipe está diretamente relacionada à 3 princípios básicos que foram classificados por Maximiano (1986), a saber: definição vocacional, que diz respeito à missão; definição operacional, relacionado aos resultados a serem alcançados e definição instrumental, isso

responsável pela de visão do trabalho indefinição os papéis de cada um dos membros da equipe.

Quando a equipe é formada com base nesses princípios, a eficiência do processo produtiva será uma consequência dessas boas escolhas, principalmente porque a vocação para desempenhar determinada tarefa é somada ao processo operacional e potencializada pelo domínio da utilização dos instrumentos de trabalho quando se fazem necessários (PESTANA et al., 2003).

Ainda que muitos digam que montar uma equipe de trabalho seja algo fácil, este processo é bastante desafiador. Conforme descrito por Pestana et al., (2003), o maior problema durante a formação da equipe não está na escolha as pessoas que realizaram as atividades, como muitos pensam, mas sim, na forma pela qual esses grupos serão motivados para atingir os mesmos objetivos, tendo em vista que cada um possui visão e estilo diferente, mas que na empresa devem trabalhar alinhados. Esta ideia pode ser completada por aquela apresentada por Maximiano (1986), em que o autor destaca que a equipe só pode ser considerada uma equipe quando os membros que a compõem se identifiquem como parte dela e que compartilhem a mesma identidade social.

Vergara (2000), em seu livro gestam de pessoas, aponta inúmeras vantagens no trabalho em equipe, a saber: agilidade na captação e uso de informações, executar atividades com alto risco uma vez que a responsabilidade pode ser compartilhada e, isso muitas vezes, pode ser compartilhado entre os membros da equipe, servindo como uma motivação mesmo que indiretamente. Desta forma, é possível evidenciar que trabalho em equipe trará bons resultados a organização quando estiverem alinhados ao sistema adotado, pensando na organização como um todo e não somente na realização de uma determinada tarefa.

3.3 Liderança

No que diz respeito a essa temática, tem-se a liderança como um procedimento em que o líder é a pessoa responsável por direcionar, orientar e entusiasmar com confiança e dedicação, a forma pela qual será realizada uma determinada atividade de outros indivíduos para a realização de atividades definidas para o alcance de um objetivo pré-estabelecido em determinadas circunstâncias (MOREIRA et al., 2020; LIMA, 2022). Para Santos e Paes

(2018), mais do que simplesmente direcionar o trabalho, a liderança

tem a função de entusiasmar a conduta dos demais. No entanto, assim como descrito por Pestana et al., (2003), a liderança não pode ser confundida por direção ou gerência, podendo estar presente em todos os níveis hierárquicos e nas mais diferentes áreas de atuação.

Para Pestana et al., (2003), o líder deve ter conhecimento amplo e profundo sobre os aspectos técnicos da atividade exercida, deve ser capaz de lidar com atividades complexas, deve ser flexível as constantes mudanças de acordo com a análise da situação insensível às diferenças individuais a apresentadas pelo grupo. O líder também deve estar apto a lidar com situação de julgamento e de reflexão, meu lado em conta principalmente a sua competência e a competência dos seus liderados.

Segundo Chiavenato (2005), o líder deve ser um influenciador, de modo que consiga persuadir sua equipe. Logo, quando bem utilizado esse poder, será capaz de fazer sua equipe cumprir com as tarefas propostas sem nenhuma dificuldade. Essa narrativa vai de encontro aquela apontada por Maximiano (2007) em que o autor escreve:

(...) liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente” (MAXIMIANO, 2007, p.277).

Por vezes, a liderança é tratada em duas vertentes, aquela relacionada ao próprio líder e outra voltada para a organização e ambas estão interligadas, pois, se um líder não é capaz de gerir suas próprias ações, certamente não será capaz de gerir uma equipe (GIL, 2008; LIMA, 2022). Dessa forma, a liderança associada a gestão de pessoas se torna importantes ferramentas dentro de uma organização.

Após a intensificação dos estudos de liderança e necessidade em saber mais sobre essa dinâmica para o bom funcionamento das organizações no dias atuais, fica evidente a transformação da liderança em função da sua adequação ao ambiente organizacional, pois para Hunter (2004), nos anos 60, um bom líder era medido pela sua capacidade em delegar funções, controlar, corrigir, comandar e organizar seus subordinados.

A relação constante construída entre o líder e o liderado, atualmente

está relacionada com a admiração e o respeito advindo desta relação interpessoal (JORDÃO,

2004). De acordo com Escorsin (2017), o líder deve saber escolher a sua equipe e para isso deve levar em consideração diferentes perfis profissionais, desde aqueles experientes, até outros que precisam aprimorar suas habilidades. Dessa forma, o bom líder é capaz de treinar novas habilidades em sua equipe. É válido mencionar que independentemente disso, as atitudes do liderado é uma característica individual dele.

3.4 Motivação

Dentro de um cenário organizacional tão competitivo, reconhecer as necessidades individuais das pessoas é algo fundamental para o bom relacionamento dos funcionários e, por consequência, da empresa, ainda mais quando nos deparamos com um mercado em constantes transformações. Para tanto, deve-se levar em consideração o fato de que cada pessoa possui uma determinada dificuldade, isso entender o que é mais importante para cada uma delas é um diferencial (ROBBINS, 2008, p. 47).

A motivação está diretamente relacionada há um interesse humano para a realização de determinadas tarefas e o estudo dá motivação desrespeito aos motivos pelo qual as pessoas são influenciadas a desempenhar tais atividades (OLIVEIRA, 2017). Ou seja, a motivação pode ser considerada um propensão individual, na qual o alcance de determinados objetivos é totalmente dependente da força que o move.

Chiavenato (2015) aponta que as organizações devem investir naquilo que motiva os seus empregados. Depois, o fato de estarem se sentindo bem psicologicamente e socialmente pode influenciar o rendimento, e dentro do ambiente de trabalho está pode ser uma atividade prazerosa e agradável. Vergara (2002) corrobora com essa afirmação quando retrata em sua obra “Gestão de pessoas” que as organizações podem ser capazes de proporcionar um ambiente desconfortável, capaz de promover o tédio e desespero. Logo, as pessoas acabam perdendo o interesse pelo emprego e se reduzindo a mediocridade.

De acordo com Santarém (2014), a motivação não se trata de um conjunto de ações em que a pessoa é estimulada a atingir um objetivo, com base no comportamento humano. Para Robbins (2008) a motivação pode vir do

próprio indivíduo ou então ela pode ter sua origem em motivos externos, desenvolvidas em função do ambiente em que

o indivíduo se encontra inserido. Diversas são as formas ou fontes de motivação que o indivíduo pode buscar ou desenvolver ao longo de sua jornada, e estas podem variar em função do ambiente em que está inserido ou até mesmo na forma com que escolhem viver sua vida. As forças motivacionais mais conhecidas são: motivação de desempenho, motivação da coexistência, motivação para a competência e motivação para o poder (CUNHA e RODRIGUES, 2022).

A motivação de desempenho está relacionada com a capacidade de superar desafios, independentemente da situação imposta. A motivação da coexistência tem um viés pautado na comunicação, em que as pessoas são elogiadas e desempenham melhores suas funções por conta disso. No que diz respeito a motivação por competência, ela parte do desejo em desempenhar um bom trabalho, de modo que os indivíduos se esforçam para desenvolver suas habilidades e desempenhar o seu trabalho da melhor forma possível, e em consequência disso apresentam maior produtividade. Por sua vez, a motivação para o poder está relacionada ao desejo de influenciar as pessoas e situações, estando assim intrinsecamente relacionada com a gestão de pessoas em uma organização (CUNHA e RODRIGUES, 2022).

Comumente, as pessoas que possuem essas determinadas características têm êxito ao desempenhar funções de liderança. Porém, quando não direcionada, a motivação para o poder somada a algumas características de personalidade podem influenciar na formação de líderes malsucedidos, autoritários, que não conseguem ensinar ou delegar funções e/ou até mesmo se relacionar de maneira adequada com a equipe que está sob sua responsabilidade (CUNHA e RODRIGUES, 2022).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças que acometeram a sociedade nos últimos anos, impactaram diretamente o entendimento daquilo que consideramos como uma organização. Tais transformações mudaram a forma com que as pessoas enxergam seu local de trabalho e, com o tempo, essa visão pode ser capaz de interferir nas suas relações interpessoais dentro da organização.

A necessidade em formar equipes para desempenhar diferentes tarefas e intensificaram as relações de poder nos mais diferentes níveis e situações dentro de uma organização. Nesse sentido, a gestão de pessoas passou a não ser uma atividade restrita ao setor de recursos humanos, mas passou a ser integrada em todo o processo, sendo cada setor responsável pela gestão de suas atividades por meio da orientação de um líder.

Contudo, o líder deve agir sempre de maneira estratégica e cautelosa, zelando pelo bom uso do poder que é atribuído a ele dentro da organização pois, o mau uso das atribuições pode acarretar inúmeros problemas à empresa, não alcançando as metas e objetivos propostos. Quanto aos colaboradores, estes podem ser expostos a situações que causam medo, ansiedade, frustração, entre outros tipos de sentimentos, afetando diretamente o seu rendimento e as suas relações.

A motivação deve ser vista como indissociável à ação do líder dentro da organização pois está diretamente ligada as necessidades humanas, principalmente por causa das relações interpessoais. O papel motivacional do líder é fundamental para o alcance das metas dos objetivos propostos pela empresa, pois uma equipe motivada é capaz de desempenhar suas atividades de forma mais eficiente.

O líder deve ser capaz de motivar sua equipe de modo de cada um seja capaz de mensurar o seu valor para o sucesso daquela organização. Em suma, entender que o processo de liderança envolve o relacionamento com diferentes pessoas e que estas devem ser tratadas como únicas, levando em conta as suas potencialidades, é o que transforma um simples líder em um líder de sucesso.

5 REFERÊNCIAS

BUCKLEY, P. J. The theory and empirics of the structural reshaping of globalization.

Journal of International Business Studies, v. 51, n. 9, p. 1580-1592, 2020.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Os Atuais Pesquisadores sobre o Tema Liderança estão presos ao Modelo Mental do Século XX? In: XLV EnANPAD - **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/355183395>. Acesso em: 4 nov.2022.

CARVALHO, C.; LIMA, M. A Abordagem de Liderança nos Tempos de Pandemia: como proporcionar resultados por meio do teletrabalho. In: **XVII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração**, 2020

CAVALCANTI, V.L. et al. A. **Liderança e Motivação** - 2. Ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Pratices Hall. (2004). 162p.

CUNHA, L.S.; RODRIGUES, L.L. A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações/The Influence of Leadership and Motivation in Organizations. **ID on line.Revista de psicologia**, v. 16, n. 60, p. 598-619, 2022.

DIAS, L.P.D.S.; RODRIGUES, M. D.M.; ALMEIDA, E.J.M.; ELIOTE, E.R.A.;
MATTOS, M.A.M. o papel da gestão de pessoas para o desenvolvimento de uma equipe. **Coletânea Científica Administração 2022**, p. 100.

ESCORSIN, A.P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: InterSaber, 2017.

FARIA, R.M.; MOREIRA, L.; ARAUJO JUNIOR, A.H.; BARROS, J.G.M.; SAMPAIO, N.A.S.; JESUS SILVA, J.W. A gestão estratégica de pessoas e a melhoria dos resultados corporativos através do uso das ferramentas: liderança, Rapport e Empowerment. **Research, Society and Development**, v.9, n.12, p.e36791210808- e36791210808, 2020.

FONTENELLES, M.J.; SIMÕES, M.G.; FARIAS, S.H.; FONTENELLES, R.G.S.
Metodologia da Pesquisa Científica: diretrizes para elaboração de um protocolo de pesquisa, 2009.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**. Estoque nos papeis. Profissionais. São Paulo: Atlas 2009. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA. Rio de Janeiro : Objetiva, 2001. p. 2922

HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORDÃO, S. **A arte de liderar**: vivenciando mudanças num mundo globalizado. 2. ed. Belo Horizonte: Tecer, 2004.

LIMA, J.S. Gestão de pessoas e a liderança na empresa: o líder diante das mudanças organizacionais. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. e3611521217- e3611521217, 2022.

MARINHO, C.R.P.; MARINHO, R.C.P.; CARVALHO, C.A.S.; GUTIERREZ, R.H.

Competência e Aprendizagem: Perspectivas Estratégicas orientadas à vantagem competitiva sustentável. X Ceneg – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ago. 2014.

MAXIMIANO, A.C.A. **Gerência de trabalho de equipe**. São Paulo : Pioneira, 1986.

MIGUEL, P.L.S. Tendências pós-pandemia. **GV-EXECUTIVO**, v.20, n.1, p.44-44,2021.

OLIVEIRA, W.N.P.; LOPES, M.; QUEIROZ, A. Motivação e Liderança dentro das Empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.21, n.34, p.91-97, 2017

PESTANA, M.C.; PIRES, P.M.D.S.G.; FUNARO, V.M.B.D.O.; UTUYAMA, A.S.;

PACHECO, F.D.M.; GUIMARÃES, T.B.N. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**, v. 32, p. 77-84, 2003.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v.11, n.1, p.83-89,2007.

SANTARÉM, R. **As Bem-Aventuranças do Líder**. A Jornada do Herói, Petrópolis, RJ:Vozes: 2014.

SANTOS, M.R.A; PAES, Diego Cristóvão De Souza. Liderança situacional e meio ambiente-análise do grau de maturidade do Conselho Municipal de Meio Ambiente de Santa Maria. **Research, Society and Development**, v.9, n.3, p.e191932741-e191932741,2020.

SANTOS, N.E.S.A; CRISTOFORI, V. Influência da gestão de pessoas no desempenho do colaborador. **Pesquisa e Educação a Distância**, n. 25, 2022.

SILVA, M.S.C.; MACEDO, M.E. C. Liderança do futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed.3, v15, p.05-17, 2021.

SIMÕES, M.A.; DALFIOR, S.R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Gestão Contemporânea**, Vila Velha, v.4, n.1, p. 73-91, abr.,

2014. VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo

: Atlas, 2000.