GESTÃO, LIDERANÇA E COMPETÊNCIA

ANDRESSA DA SILVA BRITO GOMES

RESUMO
Este trabalho apresenta uma reflexão sobre o papel da liderança dentro das organizações e a importância da compreensão e conhecimento das competências, habilidades, atitudes comportamentais, emocionais e técnicas para liderar pessoas. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa de levantamento bibliográfico com abordagem qualitativa para o tema: Liderança e Competência. Este tema entende quais são os benefícios que a organização atinge mediante uma gestão de alta performance e construtiva, também compreende como os funcionários se sentem e produzem melhores resultados diante de diferentes formas de tratamento e posicionamento dos líderes. Este tema é de fundamental importância para os líderes e gestores que buscam autoconhecimento e crescimento profissional com impacto positivo no desenvolvimento dos subordinados através de uma equipe mais integrada com seleção de pessoas através da análise de competências comportamentais e técnicas, treinamento e desenvolvimento através de um plano de sucessão. Com este trabalho conclui-se que a liderança construtiva é realizada através de comunicação clara e objetiva e um conjunto de atitudes estratégicas comportamentais e técnicas para influenciar pessoas.

Palavras-chave: Liderança; Gestão de Pessoas; Motivação.

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta uma reflexão sobre o papel da liderança dentro das organizações e a importância da compreensão e conhecimento das competências, habilidades, atitudes comportamentais, emocionais e técnicas para liderar pessoas.
De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), liderar é motivar os funcionários, dirigir as atividades dos outros, selecionar o canal de comunicação mais eficaz e resolver conflitos entre os membros.
De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), o líder de sucesso deve possuir quatros competências essenciais: competências técnicas, interpessoais, conceituais e políticas.
Atualmente os profissionais de recursos humanos têm-se deparado com constantes e importantes mudanças ocorridas não só com as organizações, mas, principalmente com as pessoas, sendo que cada vez mais os gestores buscam novos métodos e processos que conduzam os colaboradores a um caminho de satisfação no desenvolvimento de suas atividades. Para tanto, o líder precisa promover mecanismos que sustentam o relacionamento e o desenvolvimento da equipe de trabalho.

O OBJETIVO DA PESQUISA

Objetivo geral da pesquisa:

Mostrar o real significado de liderar, além de habilidades técnicas para gerir colaboradores e a equipe, deve ter também a capacidade de desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e profissionais, alinhando com os interesses das organizações.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A) Este trabalho apresenta uma reflexão sobre o papel da liderança dentro das organizações e a importância da compreensão e conhecimento das competências, habilidades, atitudes comportamentais, emocionais e técnicas para liderar pessoas.

B) Descrever a importância da liderança, que é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo.

A JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Este tema entende quais são os benefícios que a organização atinge mediante uma gestão de alto desempenho e construtiva,

também compreende como os funcionários se sentem e produzem melhores resultados diante de diferentes formas de tratamento e posicionamento dos líderes. Este tema é de fundamental importância para os líderes e gestores que buscam autoconhecimento e crescimento profissional com impacto positivo no desenvolvimento dos subordinados através de uma equipe mais integrada com seleção de pessoas através da análise de competências comportamentais e técnicas, treinamento e desenvolvimento através de um plano de sucessão.

O PROBLEMA DE PESQUISA

A problemática deste trabalho se dá a liderança construtiva que é realizada através de comunicação clara e objetiva e um conjunto de atitudes estratégicas comportamentais e técnicas para influenciar pessoas.

A HIPÓTESE DO ESTUDO

Este trabalho apresenta uma reflexão sobre o papel da liderança dentro das organizações e a importância da compreensão e conhecimento das competências, habilidades, atitudes comportamentais, emocionais e técnicas para liderar pessoas.

Qual papel que um líder deve obter para se destacar? É a pergunta que dá o início a pesquisa em tese.

Aventa-se a hipótese de que desta forma, que o gestor observa o presente e propõe melhorias para o agora. Já o líder enxerga pequenas particularidades pensando nos benefícios que elas trarão no futuro.

Defende-se, também, a hipótese de que o líder exerce atribuições fundamentais e devem ser desenvolvidas sem nenhum conflito de poder, para que haja êxito nas ações e resultados produtivos para todos.

LIDERANÇA

Segundo Albuquerque, (2012), liderar é influenciar pessoas, com enfoque no ganho mútuo, este conceito busca resultados em que todos ganham, trazendo benefícios para as partes envolvidas. Ser líder é ser diplomata e nobre, ambas virtudes que podem ser adquiridas e sustentadas com habilidade e autoconstrução.

Segundo Hunter, (2006), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espirito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo.

Gestão é o ato de gerir, de administrar. São os meios através dos quais se gerem uma equipe, uma instituição, um projeto ou uma empresa. (RABAGLIO, 2008).

Considerando Albuquerque, Abbud e Kaltenbach, (2009), são várias as definições de lideranças existentes, sendo a mais simples e adequada definição a seguinte: “Liderar é influenciar pessoas”. Durante a história da humanidade, foi constatado que, no início, o exercício da liderança era através do poder, sobre a obrigatoriedade e a coação, com o passar do tempo e pela busca de conhecimento, liberdade de expressão e o acesso à informação fizeram com que as lideranças desenvolvessem habilidade de conquistar as pessoas por ser especialista em pessoas.

Aprender, entender, compreender e refletir sobre a dinâmica do comportamento humano deve constituir-se um dos principais campos de interesse e estudo por parte daqueles que exercer a liderança, porém infelizmente a realidade tem comprovado que é grande o número de líderes que ignoram os princípios elementares orientadores, dirigentes e motivadores do comportamento dos indivíduos. Aprendem a manipular e ignoram como criar ambientes motivadores. Como especialista em pessoas, entende-se que o líder deve ter duas competências “aprender a sentir” e “aprender a conviver”. (ALBUQUERQUE, ABBUD e KALTENBACH, 2009, pg. 84).

Para os autores Albuquerque, Abbud e Kaltenbach, (2009), o líder não nasce pronto, ele engrandece ao longo da vida, existe uma qualidade que faz toda a diferença na vida de um líder que é a Iniciativa, essa virtude forja o futuro e o mesmo aceita correr riscos. A liderança é um composto de várias qualidades. As qualidades mais importantes que compõe a liderança são: a confiança em si mesmo, a ascendência moral, o espírito de sacrifício, o sentimento de paternidade, o

sentimento de justiça, a iniciativa, a decisão, a dignidade e a coragem. (ALBUQUERQUE, ABBUD e KALTENBACH, 2009, pg. 92)

De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), liderar é motivar os funcionários, dirigir as atividades dos outros, selecionar o canal de comunicação mais eficaz e resolver conflitos entre os membros.

Se tratando da identificação das características predominantes dos líderes, podemos citar algumas delas: autoconfiança, habilidade no relacionamento humano, criatividade, inovação, espírito de equipe, flexibilidade, foco e coragem. A respeito dessas características de líder, conforme citado no capítulo dois, alguns já nascem com elas, outros buscam desenvolvê-las no decorrer de suas carreiras.

Segundo Chiavenato (2000, p.315) A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção a seus objetivos.

Gerir pessoas hoje é uma das mais importantes funções da administração moderna no contexto global. "Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas". (CHIAVENATO, 2004, p. 9).

De acordo com os pensamentos de Chiavenato , a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção a seus objetivos.

A IMPORTÂNCIA DA COMPREENSÃO E CONHECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS, HABILIDADES, ATITUDES COMPORTAMENTAIS, EMOCIONAIS E TÉCNICAS PARA LIDERAR.

De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), quando o líder aceita a responsabilidade de liderar outras pessoas, nunca poderá "fugir" do trabalho. As coisas acontecem, e espera-se que você lide com elas, não importa quando elas acontecem ou onde você está, não será novidade receber um telefonema enquanto estiver de férias, por exemplo. Para os autores o líder de sucesso deve possuir quatros competências essenciais: competências técnicas, interpessoais, conceituais e políticas.

A competência técnica é a capacidade de aplicar conhecimentos especializado ou perícia. É difícil, se não impossível, efetivamente supervisionar funcionários com competências especializadas se você não tiver um conhecimento adequado dos aspectos técnicos dos seus postos de trabalho. Embora o coordenador não precise ser capaz de desempenhar certas habilidades técnicas, por exemplo, a tarefa de agendamento de fluxo de trabalho requer competência técnica para determinar o que precisa ser feito. (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2013, pg. 36).

A capacidade de trabalhar bem com as pessoas, entender suas necessidades, se comunicar bem e motivar outras pessoas, tanto individualmente como em grupos, constitui a competência interpessoal. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetentes interpessoalmente. Podem ser fracos ouvintes, ser despreocupados com as necessidades dos outros ou ter dificuldade em lidar com conflitos. Coordenadores fazem as coisas por meio de outras pessoas. Eles devem ter boas habilidades interpessoais para se comunicar, motivar, negociar, delegar conflitos e resolvê-los. (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2013, pg. 38).

A competência conceitual é a capacidade mental de analisar e diagnosticar situações complexas. Fortes capacidades conceituais permitem que um coordenador veja que a organização é um sistema complexo de muitas partes inter-relacionadas e que a própria organização é parte de um sistema maior, que inclui o setor da organização, a comunidade e a economia da nação. Isso dá ao coordenador uma ampla perspectiva e contribui para a solução criativa de problemas. Em um nível mais prático, fortes capacidades conceituais ajudam os gerentes a tomar boas decisões. (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2013, pg. 38).

A competência política é a habilidade do líder aumentar seu poder, construir uma base de poder e estabelecer as conexões "certas" na organização. Gestores se envolvem em política ao tentar influenciar as vantagens e desvantagens de uma situação. Ele vai além

das atividades normais de trabalho. Sempre que duas ou mais pessoas se reúnem para algum propósito, cada uma tem alguma ideia do que deve ocorrer. Se uma pessoa tenta influenciar a situação para obter mais benefícios a seu favor ou evita que outras pessoas obtenham alguma vantagem, a política está sendo exercida. No entanto, nem todo o comportamento político é negativo. Ele não deve envolver manipulação de uma série de eventos, reclamações sobre colegas coordenadores ou sabotagem do trabalho ou reputação de outro para garantir ascensão na carreira. Há uma linha tênue entre o comportamento político apropriado e a polícia negativa. (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2013, pg. 38).

Segundo Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), habilidade é a capacidade de demonstrar um sistema e uma sequência de comportamento. A habilidade interpessoal é essencial para cargos de gestão, sendo que ao trabalhar com pessoas de diferentes culturas, diversidades os gestores aprendem que devem ser flexíveis e adaptáveis nas relações com os funcionários, pois reconhecer as diferenças promove a valorização das diferenças.

Segundo Albuquerque, (2012), a inteligência interpessoal surge da habilidade de reconhecer as emoções nos outros. Dentre as qualidades de um líder está a habilidade de uma personalidade agradável, é importante chamar os outros pelo nome, essa atitude valoriza o ser humano, gera confiança, atrai e aproxima. O Líder precisa ter senso de humor saudável, pois ele propicia bons relacionamentos, círculo de amizades extenso, facilidade em fazer amigos. O líder precisa conhecer cada perfil e extrair o melhor de cada um, considere o exemplo de Antonio Ermírio de Moraes: “Não encontre defeitos, encontre soluções”.

Para Albuquerque, (2012), o sorriso bem-humorado faz a vida ficar melhor e ninguém é tão pobre que não possa dar um sorriso nem tão milionário que não precise de um. O sorriso é efetivamente uma marca registrada, um sorriso de forma agradável, espontâneo, autêntico e descontraído. No livro Quem ri ganha mais dinheiro do Ivan Lojja, relata que algumas personalidades como Silvio Santos e tantos outros, que tem um riso mais fácil conseguem ter mais resultados, inclusive financeiros. Daí aquela frase “Ah, rico ri à toa”. Mas será que o rico ri à toa porque é rico ou e rico porque ri à toa?

Líder compreenda para ser compreendido, pergunte e ouça com atenção, seja simpático, entenda e respeite a opinião do outro, assim como o subordinado também precisa aprender a respeitar a opinião do seu superior, tenha comando com habilidade, elogie e valorize, saiba lançar desafios com habilidade, ou seja, aprenda a delegar. Delegar é dividir esforços para multiplicar resultados através das pessoas, atribuindo desafios a enfrentarem novas situações e acatar novas responsabilidades que lhes foram delegadas para otimizar o desemprenho dos grupos e para o crescimento delas próprias. Lembre-se de que tudo é uma via de mão dupla. Utilize palavras chaves para negociações, como “eu respeito a sua honestidade”, “boa pergunta”, “eu concordo que nós temos algo para resolver”; seja tolerante. (ALBUQUERQUE, 2012).

Entre as obrigações de uma liderança servidora está a definição da missão, das normas de comportamento e a indicação de responsabilidades. O líder servidor não encomenda pesquisas nem promove reuniões de comitê ou votações democráticas para decidir as respostas a essas questões. Ao contrário, as pessoas esperam que o líder ofereça essa orientação, identifique e atenda às necessidades de cada pessoa para que possam se tornar mais eficazes na realização de sua missão. (HUNTER, 2006).

Segundo Hunter, (2006), quando se toma a decisão de ser um líder se faz a primeira opção e a segunda é: Eu vou liderar pelo poder ou através da autoridade? A maioria dos papéis de liderança tradicional vem junto com o poder, mas poucos líderes desenvolvem a autoridade para acompanhar o poder que lhes foi confiado. Um líder construtivo precisa em primeiro lugar conhecer o seu próprio perfil. O eneagrama é um sistema profundo que descreve nove padrões de comportamento e seus diferentes níveis de consciência, ajudando assim as pessoas a evoluir pessoal e profissionalmente. Sua origem remonta os tempos do filósofo grego Pitágo-

ras. Foi trazido ao ocidente pelo filósofo Armeno George Gurdjieff, no início do século XX, este sistema auxilia os líderes buscar o autoconhecimento.
O poder, é necessário para atender as necessidades na organização a que servimos, por exemplo, a tomada de decisão de dispensar o funcionário porque se tem o poder sobre as pessoas, diferente de manter autoridade com as pessoas. (HUNTER, 2006).
De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), os gestores devem realizar planejamento formal, estratégico e tático através de metas e ações especificas para alcançar os objetivos e disponibilizar essas informações por escrito para todos os envolvidos.
Planejamento estratégico abrange toda a organização, inclui o estabelecimento de metas gerais e o posicionamento dos produtos ou serviços da organização contra a concorrência e o planejamento tático cobre os detalhes específicos sobre como as metas gerais serão atingidas. (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2013, pg. 98).
Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), a definição das metas de cada colaborador são conjuntamente definidas, entre o líder e o funcionário, é necessário especificar a meta, determinar um período de tempo para concluí-la e o gestor deve acompanhar os prazos e atividades com feedback de desempenho.
Segundo Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), brainstorming é uma técnica relativamente simples para buscar solução de problemas em grupo, um processo para gerar ideias, técnica onde líder enuncia o problema de forma clara que seja compreendida por todos os participantes e em seguida os membros dizem alternativas para resolução dos problemas, não sendo permitida a crítica. Todas as alternativas são gravadas para análise posterior.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO.

Segundo Albuquerque, (2012), empresas são organismos rígidos, entidades tangíveis e as pessoas que dela fazem parte, é que lhe dá vida, que pulsam, ou seja, quanto mais aprimorada estiver a comunicação entre pessoas, maior será a sua produtividade.
Liderança está intrinsecamente ligada à confiança e à comunicação. A liderança deve ter a habilidade de tornar comum os objetivos, a visão e a missão do que se quer. (ALBUQUERQUE, ABBUD e KALTENBACH, 2009, pg. 87).
Segundo Albuquerque, (2012), quando alguém nos transmite uma mensagem, ela é decodificada pela mente e registrada no cérebro, seguindo determinados padrões e distribuídos por meio dos três canais de comunicação: auditivo, visual e sinestésico, embora atuemos sempre com os três, há um deles com o qual trabalhamos melhor, com mais desenvoltura e sucesso.
De acordo com a leitura do Livro “Aprenda a se comunicar com habilidade e clareza”, autor Lani Arredondo, editora Sextante, 2007, o objetivo da comunicação é criar, manter e/ou desenvolver a conexão entre as pessoas. Para se comunicar de maneira construtiva utilize os princípios do ABC.
A– Aborde seu interlocutor de forma positiva, seja simpático...
B– Busque canais de compreensão e cooperação baseados na confiança...
C– Customize sua comunicação, adapte seu discurso ao estilo do seu interlocutor...
Nunca rotule as pessoas, inspire confiança através da segurança e evite querer controlar e comandar uma pessoa. É importante cultivar o espirito de cooperação em vez de exigi-lo. É importante perceber as percepções dos outros, levar em consideração como os outros recebem e processam a sua mensagem, sendo que cada um tem suas próprias referências que impactam na forma de perceber. A reação de cada um depende das suas interpretações. A percepção é mais significativa do que o fato, portanto: Saiba o momento certo de dizer as coisas; considere a perspectiva dos outros; fique atento às diferenças pessoais.
Deve-se evitar algumas armadilhas que levam a percepções e reações negativas, sendo elas: palavras depreciativas, discriminatórias, ofensas de qualquer natureza, palavras negativas. É importante nos colocarmos no lugar do outro, pensar como nós iriamos reagir com aquela mensagem e deixar o egocentrismo inerente ao ser humano, em vez de dizer “Estou satisfeito com o seu trabalho”, diga “Você fez um excelente trabalho”. Fale diretamente e com clareza com as pes-

soas, seja claro e cortês, controle o timbre, o tom e volume da sua fala, pois estes produzem diferentes reações durante a comunicação. Procure usar um tom moderado, adaptando-o às situações, alterne a velocidade, o volume e o tom de forma apropriada, seja dinâmico e faça com que o seu interlocutor preste mais atenção às suas palavras. A expressão visual também impacta na interpretação do seu interlocutor, lembre-se de se atentar a expressão facial, contato visual, cuidado com os gestos e movimentos corporais e se vista adequadamente.

Existem quatro estilos de perfil de comunicação: comunicadores agressivos, passivos, passivo-agressivo e o expressivo. Busque desenvolver-se no estilo expressivo, perfil este equilibrado, que modera o volume e tom da voz, a velocidade da fala e geralmente reagem com bom senso. O padrão do raciocínio pode ser concreto ou conceitual, sendo o concreto muito racional e o conceitual, por sua vez, gosta de "construir relações". É importante observar as pessoas e identificar o perfil dominante de cada uma, isto ajuda a delegar tarefas; motivar pessoas; remanejar em oportunidades. É importante misturar os padrões e não padronizar. Uma mistura de estilos de comunicação e padrões de raciocínio assegura o equilibro. Para o estilo de comunicação dos 'poderosos' que gostam de estar no comando, é necessário mostrar que você também está no comando, aja de maneira confiante e decisiva, utilize um tom de voz firme, mas sem ser ríspido ou centralizador. Para motivá-los é possível criar situações em que eles possam se sentir no controle, deixando claros os limites da autoridade que ele terá e a entrega de resultados.

O estilo de comunicação dos falantes varia entre alto e moderadamente expressivo, são muito verbais, tendem a elaborar e suar analogias e metáforas, são animados e gostam de contar histórias. Para lidar com os falantes diga o que espera deles e certifique-se de que não vão se distrair à procura de algo mais interessante. Demonstre admiração pelo falante, não seja negligente e faça com que ele ouça e aprenda. O perfil dos prestativos é de discreto e moderadamente expressivo. Sua maior motivação é servir aos outros, com um padrão de raciocínio conceitual e adaptável. É importante estabelecer limites, ajudá-los a adquirir senso crítico e freie sua necessidade de falar. O perfil dos cartógrafos é discreto e moderadamente expressivo, são motivados pela necessidade de fazer as coisas da maneira correta, normalmente tem raciocínio concreto e são menos expressivos. Para lidar com os cartógrafos com eficiência, tente adotar o estilo de comunicação e o padrão de raciocínio deles, evite desentendimentos e atrasos, marque hora para ele estar preparado. É importante se relacionar com as pessoas, para pessoas que exercem o papel de liderança é importante estar próximo de seus colaboradores, para fazer isso cultive a cumplicidade, conquiste o respeito e esteja sempre de prontidão.

Comunique para expressar e não para impressionar, comece pelo seu objetivo e busque afinidades com as pessoas, pergunte, olhe e ouça. Evite perguntar o "por quê?", as vezes as pessoas levam esse tipo de pergunta para o lado pessoal. Reduza as interrupções, mas reserve um espaço na sua agenda para atender as pessoas e se for um líder, os seus funcionários. Quando estiver conversando com alguém dê total atenção. Para obter os resultados que esperamos é preciso de instruções precisas, portanto planeje, identifique o que, quem, quando, onde, como e por quê. Comunique as pessoas do que você espera delas, agende encontros regulares para avaliar os resultados e ao final dê ao funcionário um feedback. Para toda posição de liderança é muito imprescindível utilizar a ferramenta de feedback, corretivo ou positivo. Às vezes é difícil corrigir um comportamento inadequado e inaceitável, entretanto, é melhor fazê-lo antes que isso lhe cause problemas. Dê feedback em particular, faça-o pessoalmente e aborde só um aspecto de cada vez. Quando notar melhora no desempenho, dê feedback positivo, pois o reconhecimento é motivador e ajuda a adquirir autoconfiança. E nunca comece por "você", pois frases iniciadas por "você" colocam o foco do problema na pessoa, diga "Notei que..." ou "Fico preocupado quando...".

Para lidar com comunicadores agressivos a princípio dê liberdade a eles, mantenha a

calma, reconheça que a situação é delicada, não use clichês, concentre-se no problema principal, pergunte "o que" e "como", não dê conselhos, estabeleça limites e demonstre segurança. É preciso ajudar os comunicadores passivos, peça a opinião dos mesmos, tranquilize e encoraje, faça perguntas abertas, transfira a responsabilidade para ele, porém não pressione tanto, não seja critico, rude ou os apresse. É natural haver conflito onde existem diferenças de comportamento, percepção, expectativa, interpretação, opinião, perfil de comunicação e preferência. É importante interferir com participação, papel de facilitador, e não intervenha se não for realmente necessário, evite polarização, seja o exemplo. Prepare-se para as reuniões, especifique o propósito da reunião, defina a pauta, detalhe a pauta, divulgue a pauta, determine quem deverá comparecer à reunião, quebre as regras se necessário, seja claro quando delegar, delegue e alterne, conduza as reuniões com eficiência, fique atento aos sinais emitidos pelas expressões dos envolvidos, não se desvie do objetivo, promova uma participação equilibrada, esclareça os comentários confusos, capte os pontos mais importantes, contemporize as diferenças de opinião, ao final da reunião faça três perguntas (que pontos importantes discutimos? Que tarefas foram designadas? O que conseguimos realizar?). Somos o modelo de comportamentos, portanto não facilite e seja comprometido. Para qualquer tipo de apresentação é importante se preparar, defina o seu objetivo, leve em consideração o seu ouvinte, resolva o que e como apresentar, selecione os pontos principais, crie uma transição entre os pontos importantes, recapitule e conclua, prepare a abertura e faça um resumo, organize a apresentação em etapas, elabore material de apoio e escreva o seu objetivo, utilize recursos para facilitar a memorização de seus postos-chave e não finalize a reunião com perguntas e respostas. Ensaie a sua apresentação, cronometre o tempo, preste atenção ao seu ritmo, prenda a atenção, seja vigoroso e expressivo, use sinais verbais, use sinais vocais, use sinais visuais e esteja preparado para perguntas. Outra ferramenta de comunicação importante e que devemos ser objetivos são os e-mails, restrinja cada mensagem a apenas um assunto, use saudações e despedidas formais, comece o que é mais importante, seja breve, use texto de fácil leitura, forneça os seus contatos, leia em voz alta e tente entender se a sua comunicação está eficaz o bastante para provocar a reação desejada, revise cheque regularmente sua caixa de e-mails, ao responder, mantenha o assunto, obedeça à política de e-mails, verifique o endereço com critério de cópia ou cópia oculta, preencha o campo assunto de maneira informativa e interessante e não seja apressado, pois os e-mails são uma ferramenta rápida e prática, mas podem ser perigosos, atente-se. (ARREDONDO, 2007).

Considerando Goman, (2014), o líder é conhecedor de que o trabalho com equipes globais impacta diretamente no estabelecimento da comunicação corporal e expressiva, pois se devem levar em consideração as diferenças culturais. A palavra cultura se refere essencialmente a um conjunto de valores sociais e suposições compartilhadas, que determinam o que é um comportamento aceitável dentro de uma sociedade, ou seja, identificar e compreender qual é a cultura do País e Região que você vai liderar é essencial. Por exemplo, o aperto de mãos está rapidamente se tornando uma saudação empresarial universal, mas ainda há algumas variações culturais muito interessantes. Os Japoneses trocam um leve aperto de mãos. Os alemães oferecem um aperto mais firme, com uma pancadinha, e o aperto francês é leve, com uma pancadinha leve. Pessoas do Oriente Médio continuarão a sacudir a sua mão durante a saudação. Outro item a se observar é a troca de cartões de visita, por exemplo na Alemanha os cartões de visita possuem grande importância, especialmente no início de um encontro e no Reino Unido muitos britânicos não têm cartões, ou não utilizam, pois entendem e esperam que o outro confie na palavra. Outro aspecto importante que o líder deve compreender são os contatos visuais e o significado em cada cultura, pois aqui no Brasil e América do Sul quanto mais contato visual, demonstra mais confiança e honestidade já no Japão um contato visual mínimo é considerado apropriado, em demasia, indica uma resposta nega-

tiva ou mesmo hostil aos colegas.

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Considerando Rabaglio, (2001), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação. As competências são divididas entre técnicas e comportamentais, sendo as técnicas: conhecimento e habilidade em técnicas ou funções específicas. Ex.: Programados de um software específico, técnico em contabilidade... e o grande desafio consiste em desenvolver competências como flexibilidade, criatividade, inovação que são exemplos de competências comportamentais. A habilidade é o ato de colocar o conhecimento em prática.

De acordo com Rabaglio, (2001), A ferramenta CHA é utilizada pelo setor de Recursos Humanos e pelos líderes ao selecionar um profissional para o cargo em aberto, onde o C (Saber) significa Conhecimentos técnicos, escolaridades, cursos, especializações... O H (Saber fazer) significa habilidades, ou seja, experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado algo em prática e o A (Querer fazer) de Atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas ou a ser adquirido. Atuar com seleção e desenvolvimento de pessoas sem identificar se a pessoa conhece, sabe fazer e quer fazer – CHA – é prejudicial aos resultados positivos que se espera.

Para Rabaglio, (2001), A gestão por competências tem como objetivo mapear as competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho e do papel desempenhado em cada vaga. O líder precisa conhecer a missão, visão e valores da empresa e as competências organizacionais e do seu setor para selecionar, treinar e desenvolver os profissionais com direcionamento e eficácia. Durante uma entrevista comportamental é necessário abordar questões que contempla o contexto, a ação e o resultado do comportamento do indivíduo em outras experiências profissionais.

Rabaglio, (2001), indica a condução de entrevistas em primeiro lugar apresentando-se, estabelecendo um rapport para deixar o candidato à vontade, num ambiente descontraído, na sequência fale resumidamente sobre a empresa e sobre a vaga para a qual a pessoa está se candidatando e verifique o real interesse do candidato ou funcionário se for um recrutamento interno. Questione informações pessoais e profissional e logo em seguida faça as perguntas baseadas no Perfil de Competências para a vaga e finalize a entrevista permitindo ao candidato expressar algo que ele ache importante ou para fazer alguma pergunta. Após comprometa-se e cumpra a dar uma resposta sobre o processo seletivo, sendo positiva ou negativa.

Atuando com seleção por competências espera-se atingir uma seleção com mais foco; objetividade e processo sistemático; maior consistência na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; maior garantia de uma contratação de sucesso; boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; controle do turnover e melhora na produtividade; evita prejuízos com reabertura de processos seletivos e diminui a influência de opiniões, sentimentos e preconceitos dos selecionadores; o candidato tende a não mentir, pois deve citar um fato real; fornece dados concretos sobre desempenho do candidato e facilita o feedback; aumento da credibilidade da área de seleção e clientes internos; marketing da empresa vendendo imagem positiva e ética; profissionalismo e respeito pelo ser humano. (RABAGLIO, 2001).

De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), descrição de cargo é um documento formal que descreve e especifica funções, condições e responsabilidades da atividade. Este documento formaliza as atividades do funcionário e pode ser usado na avaliação de desempenho, ajuste salarial, decisões de necessidades de treinamento e ajuda os funcionários a aprender suas funções de trabalho e a entender os resultados que o gestor espera deles.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.

De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), capacitar significa aumentar a participação dos funcionários no trabalho, maneiras de capacitar os funcionários ocorrem através da alocação de funções, delegação de responsabilidade e atribuição de responsabilidade.

De acordo com ROBBINS, DECENZO e WOLTER, (2013), os líderes são as pessoas encarregadas por identificar as deficiências de habilidades, sugerindo programas de treinamentos apropriados e aos profissionais. Os líderes devem desenvolver os seus funcionários, esclarecer as responsabilidades e metas, motivá-los a atingir os níveis mais elevados de desempenho.

Segundo Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), a melhoria continua são as atividades em uma organização que melhoram os processos que resultam na melhoria da qualidade de bens e serviços produzidos com o objetivo de criar uma organização comprometida com a melhoria continua, ou como os japoneses chamam, Kaizen, portanto, treinar e desenvolver os profissionais é trabalhar com a melhoria contínua da organização.

Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), reforça a necessidade de atuar com benchmarking busca das melhores práticas entre outras organizações que levam ao seu excelente desempenho em busca de melhorar a qualidade, analisar e copiar métodos dos líderes e profissionais em vários campos. Os autores reforçam a importância da organização possuir certificações, por exemplo da ISO que significa que a empresa tem seguido rigorosos padrões de qualidade e alcançou essa designação.

Segundo Albuquerque, (2012), a Inteligência é a interligação de ideias e a Inteligência emocional é a capacidade de trabalhar com suas habilidades. Para o psicólogo americano Howard Gardner, especialista em cognição e educação da Universidade de Harvard, os seres humanos são dotados de várias inteligências; todas as inteligências estão presentes em todas as pessoas, mas com diferenças quantitativas e todas as inteligências podem ser aumentadas através do uso. Gardner referiu-se à existência de sete inteligências assim catalogadas: 1ª Inteligência lógico - matemática; 2ª Inteligência Linguística; 3ª Inteligência musical; 4ª Inteligência espacial; 5ª Inteligência Interpessoal; 6ª Inteligência intrapessoal e 7ª Inteligência corporal sinestésica. Para desenvolver-se é necessária força de vontade e determinação em progredir.

Os funcionários devem ser treinados ao ingressar na empresa, questões subconscientes que o líder precisa responder o mais depressa possível: Questão número um: "Como devo me comportar" e Questão número dois: "O que acontece se eu não me comportar dessa maneira? ". Depois do treinamento inicial é necessário trabalhar com feedback, resultados tabulados e trabalhar os atritos em busca de eliminação de hábitos desfavoráveis, substituindo-os por outros mais saudáveis, até o comportamento (habilidade) se torne uma prática inconsciente. (HUNTER, 2006).

Segundo Goman, (2014), para treinar e desenvolver pessoas é necessário compreender as novas gerações e tecnologias. A geração Y, pessoas nascidas entre 1984 e 2002 cresceram sob orientação de pais que os posicionaram para o sucesso e altamente céticos no que diz respeito à autoridade pelos escândalos corporativos e institucionais dos últimos anos. Para essa geração a tecnologia determinante tem sido a internet que impulsiona a diversidade. São pessoas que apresentam alto nível de tolerância para a mudança e inovação e não tem medo de serem demitidos. Não buscam trabalhar por mais de dois anos no primeiro empregador, pois o que lhes foi dito é que terão muitos empregos em uma variedade de empresas, ao longo de várias carreiras. É importante compreender que essa geração faz muito uso da tecnologia e muito pouco tempo com envolvimento no contato social direto.

Para desenvolver as pessoas é necessário trabalhar com feedbacks e orientações, ou seja, o líder deve aprimorar a habilidade de comunicação com clareza e equilíbrio emocional para ser um líder mais agradável e eficaz.

Mudar atitudes negativas nas pessoas, sem deixá-las ressentidas, é, com certeza, uma habilidade de influenciar pessoas. Chame para uma conversa e após identificar algo positivo inicie a conversa ressaltando, por

exemplo, “você é uma pessoa que eu respeito, que eu admiro”, “você é uma pessoa de potencial”, primeiro crie sintonia para depois conduzir. A ideia é conduzir o processo no sentido de resolver o impasse ou conflito, adote uma postura de pessoa de solução, de resultado e não como alguém que se envolve emocionalmente com o processo e fica numa relação neurótica, desgastante e infrutífera. Ao conquistar um objeto celebre com a pessoa/equipe. Corrija os erros em particular e elogie em público, acolha o erro, corrija e apoie, é importante estimular quando houver progresso, se necessário admita que você também erra e lembre-se dos três “R” Respeito pelo próximo; A falta de habilidade nas relações humanas não afeta só o casamento, namoro ou amizade; afeta também os relacionamentos profissionais, políticos, empresariais e até internacionais. Ou seja, a maneira como a pessoa de sucesso se relaciona com seus amigos, familiares e clientes é o que faz a diferença. Entende-se que existir é relacionar-se! (ALBUQUERQUE, 2012).

Segundo Hunter, (2006), o desenvolvimento da liderança servidora exigi muita motivação, feedback e prática intensiva na vida cotidiana, ninguém jamais se tornou líder mais eficaz ouvindo ou assistindo um vídeo de treinamento, o líder deve estar disposto a explorar antigos comportamentos identificando e mudando o que for necessário, começando a aprender novos hábitos, receber feedback negativo e deixar para trás velhos costumes.

O maior indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência. É necessário tratar a raiz dos problemas nas organizações e não tentar consertar os sintomas apenas. O líder é o responsável pelo crescimento ou declínio de qualquer coisa, ou “Tudo começa no topo”, ou ainda “Não há equipes fracas, apenas líderes fracos”. (HUNTER, 2006).

Segundo Hunter, (2006), pesquisas mostram que uma pessoa faz, em média, cerca de 15 mil escolhas num dia comum, centenas de escolhas sobre a maneira como vai se comportar com as pessoas que cruzarem seu caminho, ou seja, as opções de caráter. Por exemplo: Serei paciente ou impaciente? Gentil ou indelicado? Pretensioso, orgulhoso, arrogante ou humilde? Respeitoso ou desrespeitoso? São muitos os estímulos disparados diariamente em direção a cada um de nós, e há um pequeno mundo de opções entre o estimulo que nos atingi e a reação que decidimos ter, e é esse universo que devemos aprender, se queremos ser líderes mais eficazes e seres humanos melhores. A vida não é tanto o que nos acontece, mas a maneira como reagimos ao que nos acontece. A Liderança é caráter em ação constantemente.

O verdadeiro teste da eficiência do líder é o seguinte: Seus funcionários são pessoas melhore e estão mais qualificadas em consequência de sua liderança e influência? Seus filhos estão se tornando seres humanos eficazes, capazes de amar os pais, de liderar e servir os outros? “O primeiro dever de qualquer líder é criar mais líderes”. (HUNTER, 2006).

Segundo Albuquerque, (2012), as pessoas fazem as coisas por duas razões: porque querem e porque tem de fazer, quando você trata os outros com gentileza, cordialidade, respeito e principalmente polidez, faz com que queiram te ajudar e faz a pessoa sentir-se importante, que é uma das maiores necessidades do ser humano.

Pedro Álvares Cabral. Normalmente só é lembrado como descobridor do Brasil. O que talvez muitos não sabem é que isto acabou acontecendo por causa principalmente a sua iniciativa.

Utilizando-se de informações privilegiadas sobre a possível existência de terras a oeste de Portugal, e calcado ainda em seus conhecimentos de cosmografia, Cabral decidiu por conta própria desviar-se do caminho original que deveria conduzir a sua frota até as Índias. Além de iniciativa, demonstrou qualidades de liderança ao conduzir a frota considerada a mais bem equipada do século 15, composta de 13 embarcações e 1500 homens, para um destino incerto e diferente do que estava previsto. Acabou descobrindo o Brasil, e depois ainda chegou às Índias, que era o seu objetivo inicial.

Não há dúvida que de que é preciso ter bastante autoconfiança para tomar uma decisão desse tipo, e mais do que isso, ser ousado o

suficiente para ter a iniciativa de concretizar o seu intento.

ALBUQUERQUE, ABBUD e KALTENBACH, 2009, líder superior não espera as coisas acontecerem para remediar, atuam preventivamente, com habilidades em criar um espírito de harmonia e entusiasmo entre as pessoas para que esse grupo atinja objetivos que são para o bem em comum.

Considerando ALBUQUERQUE, ABBUD e KALTENBACH, 2009, nós colhemos exatamente o que semeamos através da conduta ética e moral que o líder pratica durante a sua jornada, trilhando o caminho profissional através de relacionamentos saudáveis em todas as áreas da sua vida, seja familiar, social, profissional. O líder deve se questionar qual é a sua missão? Por qual razão você foi enviado? De que modo vai impactar na vida das pessoas? Pois uma vida com significado é uma vida com propósito e faz com que o universo conspire a seu favor, pois sua vida se organiza para isso. Como exemplo segue a missão da vida dos autores.

Segundo Albuquerque, Abbud e Kaltenbach, 2009, o conhecimento é a teoria e um líder transformador consegue construir hábitos e colocar em prática, pois as pessoas bem-sucedidas fazem diariamente o que as pessoas sem sucesso fazem ocasionalmente. Bons hábitos são difíceis de construir e fáceis de conviver. Maus hábitos são fáceis de construir e difíceis de conviver. Um líder construtivo decide os seus hábitos agregando para o futuro.

As certezas sobre o futuro devem-se à nossa crença no hábito. Acostumamo-nos a ver o que o sol nasce todos os dias. Logo, concluímos que ele nascerá também amanhã e no futuro, ou seja, este conhecimento é fundamentado numa crença que obtemos pela regularidade com que as nossas experiências se repetem, produzindo o hábito. Desse modo podemos concluir que a nossa mente é um feixe de percepções, pois todas as nossas ideias têm origem na impressão sensível; e que não estamos diante de uma conexão necessária na relação entre causa e efeito, mas diante de uma associação baseada na regularidade de eventos que ocorrem na experiência. Estamos diante de uma explicação bastante plausível do funcionamento da mente humana que nos faz pensar sobre os motivos ou razões pelas quais adotamos determinadas crenças ou opiniões sobre nós mesmos e sobre o mundo. Nossa recomendação para teres uma vida rica e acima da média, deves compreender a força do hábito de seus pensamentos positivos, que se transformação em resultados.

Segundo Gerrig e Zimbardo, (2005), a teoria da igualdade e a teoria da expectativa explicam coo os indivíduos respondem em diferentes condições de trabalho. Ambas teorias partem da premissa de que os trabalhadores desenvolvem determinadas atividades cognitivas, tais como avaliar a imparcialidade em processos de comparação social com outros trabalhadores ou estimar recompensas esperadas, associadas a seu desempenho.

A teoria da igualdade sugere que os trabalhadores são motivados a manter relacionamentos justos ou igualitários com outras pessoas relevantes (Adams, 1965). Eles observam seus aportes (investimentos ou contribuições que fazem a seus trabalhos). Quando essa relação não for igualitária, o resultado será a insatisfação. Como esse sentimento de desigualdade é aversivo, os trabalhadores serão motivados a restaurar a igualdade transformando aportes e resultados relevantes. Essas mudanças podem ser comportamentais (por exemplo, reduzindo o aporte ao trabalhar menos, ou aumentando o resultado ao solicitar um aumento). Ou poderão ser psicológicas (por exemplo, reinterpretando o valor dos aportes – "meu trabalho não é muito bom" – ou o valor do resultado – "tenho sorte de ter um contracheque semanal o qual possa contar"). Você já observou as consequências da igualdade ou da desigualdade em suas circunstâncias no trabalho? Examine uma situação na qual um colega sai para um emprego melhor. Como isso faz você se sentir? A teoria da igualdade sugere que você pode se sentir permanecendo injustamente em um emprego indesejável. Na verdade, quando os colegas de trabalho saem em circunstâncias nas quais expressam insatisfação, as pessoas que permanecem tendem a se tornar menos produtivas em suas funções, pois diminuem a produtividade para restaurar sua sensação de igualdade.

A teoria das expectativas sugere que os trabalhadores são motivados quando esperam que seus esforços e seus desempenho no trabalho venham a ter resultados desejados, em outras palavras, as pessoas irão se envolver em trabalhos que consideram atrativos (que levem a consequência favoráveis) e viáveis. A teoria da expectativa enfatiza três componentes: expectativa, instrumentalidade e valência. A expectativa se refere à probabilidade percebida de que os esforços de um trabalhador venham a resultar em um determinado nível de desempenho; a instrumentalidade diz respeito à percepção de que o desempenho irá gerar determinados resultados, como recompensas; e a valência está relacionada à atratividade percebida de determinados resultados. Os níveis mais altos de motivação, portanto, acontecem quando todos os três componentes estão em equilíbrio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo realizado entende-se que a liderança construtiva é realizada através de um conjunto de competências, habilidades e estratégicas onde a relação é construída e orientada.

Gerenciar é garantir a execução das tarefas que estão em sua alçada e cuidar do dia a dia fazendo com que as atividades da empresa caminhem de maneira eficaz para que o resultado seja satisfatório.

Conforme citado na revisão bibliográfica, para que se pratique uma liderança eficaz é preciso que o líder participe de todos os processos, desde a seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores até o alcance dos objetivos, visando à satisfação pessoal e profissional dos liderados, mantendo-os motivados e dedicados a atingir suas metas e objetivos.

Liderar é valorizar a relação e o ambiente de trabalho dos profissionais que estão sob a sua responsabilidade. O líder lidera quando se preocupa com o bem-estar de todos e cria um bom clima no ambiente de trabalho, fazendo com que os funcionários se inspirem e deem o melhor de si para a empresa.

Liderar é muito mais do que apenas delegar tarefas e supervisionar a execução. Um verdadeiro líder entende que o sucesso de uma equipe está intrinsecamente ligado ao bem-estar e à motivação dos seus membros. Quando o líder valoriza a relação com seus colaboradores, ele cria um ambiente de confiança e respeito mútuo, onde cada indivíduo se sente parte importante de um objetivo comum.

Um líder eficiente não só escuta, mas também ouve seus colaboradores. Ele está atento às suas necessidades, preocupações e sugestões, compreendendo que cada membro da equipe tem uma perspectiva única que pode contribuir para o crescimento coletivo. Além disso, um líder que valoriza seu time incentiva a comunicação aberta, promovendo um ambiente onde as ideias possam fluir livremente e as soluções sejam construídas em conjunto.

Criar um bom clima no ambiente de trabalho significa reconhecer e valorizar o esforço de cada um, celebrando conquistas e oferecendo feedback construtivo. Através do reconhecimento, o líder não apenas motiva seus colaboradores, mas também os inspira a buscar constantemente o melhor de si. Esse reconhecimento pode vir de diferentes formas, seja por meio de elogios públicos, recompensas, ou mesmo pequenas demonstrações de apreço no dia a dia.

A preocupação com o bem-estar dos funcionários também se reflete na criação de um ambiente de trabalho saudável, onde o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é respeitado. Um líder consciente entende que o bem-estar físico e mental dos seus colaboradores é fundamental para a produtividade e para a criatividade. Ele promove práticas que incentivam uma cultura de trabalho sustentável, evitando a sobrecarga e o esgotamento.

Liderar com empatia é entender que cada colaborador é um ser humano único, com seus próprios desafios e aspirações. Um bom líder procura conhecer sua equipe em um nível mais profundo, compreendendo suas motivações pessoais e ajudando-os a alcançar seus objetivos dentro e fora da empresa. Essa compreensão gera um vínculo de lealdade e compromisso, que se reflete em uma maior dedicação e entusiasmo no trabalho.

Além disso, um líder que se preocupa com

o desenvolvimento de seus colaboradores investe em seu crescimento profissional. Ele oferece oportunidades de aprendizado e capacitação, incentivando-os a expandir suas habilidades e conhecimentos. Ao fazer isso, o líder não só melhora o desempenho da equipe, mas também prepara seus membros para futuras responsabilidades, contribuindo para o crescimento sustentável da organização.

O impacto de uma liderança consciente e cuidadosa vai além do ambiente de trabalho. Ela contribui para a construção de uma cultura organizacional positiva, onde os valores de respeito, colaboração e inovação são cultivados. Essa cultura se torna um diferencial competitivo, atraindo talentos e criando uma reputação de empresa que valoriza e cuida de seus colaboradores.

Em resumo, liderar é um ato de serviço. É colocar as necessidades da equipe à frente, criar um ambiente de trabalho positivo e inspirador, e garantir que cada colaborador tenha as condições necessárias para prosperar. Um líder que valoriza a relação e o ambiente de trabalho constrói uma equipe forte, motivada e comprometida, capaz de superar desafios e alcançar resultados extraordinários. Esse tipo de liderança não apenas beneficia a empresa, mas também enriquece a vida de todos aqueles que dela fazem parte.

De acordo com a revisão bibliográfica deste artigo, conclui-se que a liderança vem sendo fator importante na busca por resultados organizacionais através das pessoas, unindo produtividade e bem-estar da sua equipe. Para que isso seja possível é preciso criar um ambiente que seja motivador e de sucesso.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. A ARTE DE LIDAR COM PESSOAS. São Paulo: Planeta Editora, 2012.

ALBUQUERQUE, Jamil; ABBUD, Márcio; KALTENBACH, Walter. A LEI DO TRIUNFO PARA O SÉCULO 21. Ribeirão Preto; Napoleon Hill Editora, 2009.

ARREDONDO, Lani. APRENDA A SE COMUNICAR COM HABILIDADE E CLAREZA. Rio de Janeiro: SEXTANTE Editora, 2007.

BOCK, B M Ana; FURTADO Odair; TEIXEIRA T L de Maria. UMA INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA PSICOLOGIA. São Paulo: Saraiva Editora, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRAÇÃO: TEORIA, PROCESSO E PRÁTICA. 3ª edição. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2000.

_____. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: UMA ABORDAGEM CONTIGENCIAL. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

_____. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL – A DINÂMICA DO SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES. São Paulo: Manole Editora, 2014.

_____. INTRODUÇÃO Á TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: UMA VISÃO ABRANGENTE DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GERRIG J. Richard; ZIMBARDO G. Philip. A PSICOLOGIA E A VIDA. São Paulo: Artmed Editora, 2005.

GOMAN, Kinsey Carol. A LINGUAGEM CORPORAL DOS LÍDERES. Petrópolis, RJ: Vozes Editora, 2014.

GULLO, Jodé. ADMINISTRAÇÃO PARA QUEM ESTUDA, ENSINA E PRATICA. São Paulo: Bom dia Editora, 2016.

HUNTER, C James. COMO SE TORNAR UM LÍDER SERVIDOR, OS PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA DE O MONGE E O EXECUTIVO. Rio de Janeiro: SEXTANTE Editora, 2006.

RABAGLIO, Odete Maria. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.

RABAGLIO, Odete Maria. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS. São Paulo: Educador Editora, 2001.

ROBBINS, Steephen P; DECENZO David A; WOLTER Robert M. FUNDAMENTOS DE GES-

TÃO. Traduzido de Supervisiontoday. Editora Saraiva, 2013.

TENÓRIO, G Fernando. et al. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL TEORIA E PRÁTICA. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.