

# CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

**KUBO, Leonardo Yuzo Talacimo**<sup>1</sup>

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

**MARTINIUK, Viviane**<sup>2</sup>

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

## RESUMO

Falar sobre Liderança é abordar um assunto a ser explorado e estudado por diversas empresas. As organizações estão, cada vez mais, buscando colaboradores capacitados para terem, a partir deste capital humano, um diferencial no mercado e é o líder que tem a responsabilidade de fazer com que o colaborador sinta a necessidade de fazer o melhor para a empresa e também se sentir motivado e satisfeito dentro dela. O líder deve sempre estar ao lado de sua equipe, conhecendo cada um de seus liderados, aconselhando-os nas tomadas de decisões e nos relacionamentos entre si, sempre em busca dos objetivos propostos. Diante disso, este estudo que se faz no sentido transversal, exploratório, foi adotado como recurso metodológico voltado à pesquisa bibliográfica de caráter de revisão de literatura, através de um levantamento bibliográfico de literatura nacional, sendo que para a consulta foi utilizado como banco de dados livros e a busca ativa de publicações nas bibliotecas eletrônicas.

**Palavras-Chave:** Liderança. Organizações. Colaboradores. Equipes. Motivação.

## ABSTRACT

Talking about Leadership is to approach a subject to be explored and studied by several companies. Organizations are increasingly seeking qualified employees to have, from this human capital, a differential in the market and it is the leader who has the responsibility to make the employee feel the need to do the best for the company and also to feel motivated and satisfied within it. The leader must always be by the side of his team, knowing each one of his subordinates, advising them in their decision making and relationships, always in search of the proposed goals. In view of this, this study, which is transversal and exploratory, adopted a methodological resource focused on bibliographic research of a literature review nature, through a bibliographic survey of national literature, and for the consultation it was used as a database of books and the active search of publications in electronic libraries.

**Key words:** Leadership. Organizations. Collaborators. Teams. Motivation

## 1. INTRODUÇÃO

A importância da liderança é amiúde exaltada pela literatura especializada em administração como um fator diferencial da maior relevância para um melhor desempenho das organizações formais complexas (ALVES, 2010).

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração do 4º ano – FAIT. E-mail: [leonardoytk@hotmail.com](mailto:leonardoytk@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP – Professora nos cursos de Administração, Pedagogia e Psicologia. E-mail: [vicma.prof@gmail.com](mailto:vicma.prof@gmail.com)

Para Alves (2010), a concepção mais simples e geral de liderança se refere a um ato de condução de pessoas e grupos que leva ao destaque de pelo menos quatro elementos básicos:

- I. O líder com suas características de habilidade e personalidade, e seus recursos para a determinação das incumbências do grupo;
- II. seus seguidores, também com suas competências e capacidades;
- III. as atividades a serem empreendidas pelos componentes do grupo; e
- IV. a situação em si e sua relação com o ambiente externo.

Para Motta (1991), a essência da liderança consiste em capacidades de domínio do contexto (análise estratégica do ambiente e dos problemas organizacionais, previsão de futuro e formulação da visão), de manejo intersubjetivo (comunicação e negociação) e individuais (como o bom conhecimento de si, a capacidade de socialização e a autenticidade).

Para Bergamini (2002), a liderança é um tema que tem forte apelo tanto pra quem dirige como pra quem é dirigido, refletindo conceitos diferentes para diferentes pessoas, sendo um processo que pode ter duas ou mais pessoas e envolve a influência exercida de forma intencional de um líder sobre seus seguidores.

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo demonstrar e explorar os conceitos e as características de lideranças para assim descrever e compreender as dificuldades de como é o caminho para se chegar aos resultados da atuação de um líder organizacional. E se utiliza da revisão bibliográfica de autores conhecidos e especialistas da área.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho utiliza-se de uma abordagem qualitativa, pois o objetivo deste trabalho é entender o porquê de determinados comportamentos. Também, munido de pesquisas bibliográficas, vez que já tornada pública a investigação acerca do tema proposto para estudo, eis necessária a revisão de publicações avulsas, publicações de revistas científicas na internet, revistas digitais da área de administração, livros, pesquisas, monografias, teses etc.

Reitera-se, portanto, que este artigo tem como viés a vertente qualitativa, descritiva e bibliográfica, dada a realização de fichamentos de diversas obras, as quais foram selecionadas, elencando os mais diversos autores.

Nesta senda, a pesquisa foi analisada ponto a ponto em que o tema apresenta relevância para assim, poder chegar à discussão e os resultados deste trabalho científico.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 Definição de Liderança

De acordo com a definição de Correa (2010), Liderança é um termo que evoca a idéia de comando ou controle de um indivíduo sobre os seus seguidores, tendo como base um conjunto de traços pessoais. É o processo de conduzir pessoas, transformando-as numa equipe que gera resultados.

O autor ainda destaca que o tema diz que existem diversos tipos de definições para liderança, e dois elementos são os que mais destacam: fenômeno de grupo e um conjunto de influências que junto de um certo contexto visa chegar a objetivos específicos, além dela ser necessária numa organização, para melhorar a eficiência e agilidade de processos administrativos e que os profissionais envolvidos necessitam de constantes atualizações para o sucesso e os objetivos sejam atingidos. Além de ser uma função que é baseada na admiração e respeito de seus subordinados e que precisar estar sempre em conexão com as mudanças e avanços que ocorrem com o tempo.

O tema liderança a cada dia que passa ganha maior importância daqueles que estão na posição de ser um líder, tendo em vista tal necessidade de buscar um maior conhecimento sobre o conceito de liderança:

A liderança e a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUSER; POSNER, 1997, p. 3).

Para Nehemias (2019), a liderança é uma busca para atender anseios mercadológicas, através do exemplo e da influência, e se utilizando de engajamento, entrega, trabalho em equipe e inclusão. E para isso o líder precisa ter conhecimento do nível de maturidade da sua equipe, pois com uma maturidade maior, ele terá mais liberdade em questões do trabalho e melhorar a sua tomada decisão.

Para Bergamini (2002), o líder deve ter autoconhecimento, segurança pessoal e maturidade emocional, além de não se sentir ameaçado pelos seus subordinados, no caso de

ter que consulta-los a respeito de algo que não saiba, e assim não ter medo de sofrer influência deles, sendo isso algo essencial para uma liderança eficaz.

Para Arruda et al (2010), a liderança é algo importante e desafiador que inclui diversos tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados; e a preocupação com a liderança vem desde os primórdios da humanidade, sendo isso o principal elo primordial para o desempenho das organizações, pois identificam valores coletivos e asseguram recursos e ouvem a maior parte do tempo, por serem o que modela a cultura voltada para o desempenho, favorecendo uma visão estimulante em escutar e cuidar dos liderados, além de criar estratégias para implementar uma visão pelo desenvolvimento com foco na realidade e pela delegação de poder às pessoas ao redor.

Para Bennis (1996), a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições.

De acordo com Domingues (2012), a liderança tem sido um aspecto importante para o sucesso ou fracasso de uma organização, por estar diretamente ligada a processos essenciais da administração como: planejamento, organização e controle, sendo o líder quem dá a devida direção, estímulo e influência sobre as pessoas que realizam tais atividades e a falta disso pode ocasionar prejuízos aos processos e objetivos a serem realizados pela organização.

E ainda, para o autor acima, o líder é um maestro por dar o tom e harmonia, e exercer um papel essencial na hierarquia da organização, por ser responsável na orientação e influência das pessoas, dando a elas incentivo e recompensas, para que comprometam e realizem ações necessárias para os objetivos traçados pela organização, e a falta de uma liderança adequada pode prejudicar o rendimento produtivo e causar perdas financeiras e morais, e tornar o ambiente hostil, e por isso a liderança é essencial para influenciar e motivar os liderados para atingirem os objetivos traçados.

Já Calaça (2015), a liderança é definida como o processo no qual líderes e seguidores se elevam a grandes níveis de moralidade e motivação, com um aumento do grau de conscientização dos seguidores, e a influência do líder ajudará a proporcionar conhecimento das características individuais, o que ajudará a buscar melhores resultados para a organização.

Para Diniz (2010), o líder precisa ter conhecimento da motivação humana e conduzir as pessoas, além de ser a pessoa que comanda a organização, um departamento ou uma unidade, sua autoridade exige diferentes padrões de comportamento nos mais diversos momentos, e suas atividades influenciarão as pessoas ao exercer em certo contexto uma

comunicação com foco em obter os objetivos traçados, porém o seu papel não é somente comunicar valores, mas ter uma relação de honestidade através da confiança.

Para Chiavenato (1994), a liderança é um processo da comunicação ou capacidade de influenciar ou induzir pessoas a cumprirem suas obrigações, e qualquer pessoa ao longa da vida poderá ser um líder, ou seja, até os liderados podem se tornar líderes, seguindo os seus exemplos.

Para Alves (2010), o líder de uma organização pode ser considerado uma pessoa visionária que se diferencia por ter habilidades persuasivas, sedutoras e por provocar interação com grande afetividade entre seus seguidores que se identificam entre si e os fazem agir em conformidade da missão dada. Além de inspirar audácia de inovar, confiança, uma longa perspectiva e preocupar-se mais com as interações do que as atividades da administração.

A liderança ideal é feita por quem sabe influenciar sem manipular, e necessita de flexibilidade para se chegar ao ponto ideal, outro ponto é não se deslumbrar com o poder do cargo, e vibrar com sua equipe quando ela estiver tendo sucesso, além de saber o melhor caminho a seguir, fazer o que prega, sempre dando exemplos no dia-a-dia, o mínimo que fizer é a imagem que passarão a seus liderados (ALVES, 2010).

### **3.2 Características necessária de um líder numa organização**

De acordo com Motta (1991), uma organização necessita de alguém com um bom conhecimento da missão e dos objetivos internos, capacidade de descoberta e de processamento contínuo em relação a soluções de problemas, articulação, habilidades em agregar e processar ideais e alternativas caso precise alterar a forma que é exercida a autoridade e de responsabilidade com valores compartilhados; formulação de planejamento sobre o futuro e de orientação. O autor também diz que há necessidade de habilidades interpessoais, como: aprender a aceitar as pessoas como elas são e reconhecer o seu valor, estimular contato e aumentar a confiança entre as pessoas, e assim desenvolver a capacidade de comunicação, negociação e compartilhamento permanentemente entre a equipe.

Outra característica necessária de um líder numa organização é ser motivador, de acordo com Correa (2010), motivar e manter os liderados motivados é um desafio diário, e líder precisa ter habilidade e conhecimento para identificar nos colaboradores os seus pontos fracos e fortes, e oportunidades a serem trabalhadas. E quando um seguidor se sente motivado, estimulado e apoiado pelo líder, o mesmo pode ser capaz de superar seus limites e atingir metas e objetivos da organização e satisfazer o seu próprio ego. E como a liderança é

uma forma de influenciar os subordinados, e a motivação é algo que vem de dentro de cada um, o líder precisa ser capaz de modificar ou provocar o comportamento deles e trazer satisfação profissional. Mas o líder precisa entender o que seus seguidores querem naquele momento, porque é necessário identificar e conhecer seus liderados, pois suas necessidades nunca são as mesmas nos mesmos instantes.

Comunicação é uma característica que os líderes devem explorar. “Comunicar, neste sentido, é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação. Se uma pessoa transmite uma mensagem e esta não for compreendida a comunicação não se efetivou” (SANTOS, 2018).

Ainda de acordo com a autora acima, a liderança junto com a comunicação tem a função de facilitar e coordenar esforços de indivíduos e grupos a atingir metas da organização, e com uma boa comunicação entre líderes e liderados é possível assegurar a realização dos objetivos.

### **3.3 Liderança em Tempos de Crise**

Para Rocha et al (2010), a atuação da liderança em cenários instáveis, é sempre um desafio para quaisquer empresas, porém, estudos têm apontado que lideranças eficazes são fundamentais para a motivação e para o direcionamento de equipes de trabalho com o propósito de um melhor resultado organizacional.

Já para Araújo et al (2014), por associarem os objetivos pessoais aos organizacionais os líderes desafiam os indivíduos e as equipes de trabalho em prol de um objetivo comum, dando suporte para que os mesmos se desenvolvam, gerando novas ideias, competências, habilidades, otimizando, assim, a utilização dos recursos organizacionais.

Assim, a liderança se tornou uma estratégia importante para as empresas diante de um cenário de crise, definindo este pelas alterações na conjuntura, da trajetória programada, do enfrentamento de obstáculos, podendo ser categorizada por problemas associados à incerteza econômica, dificuldade na obtenção de mão-de-obra qualificada ou de recursos (BERGAMINI, 2002; DIAS; BORGES, 2015; GIRARDI et al 2012).

Dessa forma, Girardi et al (2012) destaca que líderes capacitados podem gerar importantes vantagens competitivas, combinando de forma eficiente os recursos organizacionais, promovendo maior comprometimento das equipes, além de proporcionarem

um melhor clima organizacional, maior motivação, entre outros aspectos positivos associados ao papel do líder organizacional.

Para Dias e Borges (2015) e Bergamini (2002), a importância do líder é reconhecida, há muitos anos, podendo a palavra ter surgido próximo do ano de 1300. Porém, foi só no início do século passado que começaram a surgir as teorias que visavam explicar o fenômeno da liderança, principalmente nos cenários organizacionais.

Para Girardi et al (2012), o contexto de crise é interessante e importante de ser estudado, principalmente para organizações que se deparam com as dificuldades típicas desse ambiente. Por serem as pessoas responsáveis pelo sucesso das organizações a compreensão das suas interrelações são importantes, sendo o objetivo do presente artigo apresentar os conceitos existentes sobre liderança e descrever suas características.

É neste contexto que Gioia e Thomas (1996) apresentou um processo de construção social, o *sensemaking* nada mais é do que um fenômeno que ocorre quando os indivíduos são confrontados com eventos imprevistos ou informações confusas e discrepantes em outras palavras, quando confrontadas com situações ambíguas, as pessoas tentam retrospectivamente dar sentido aos acontecimentos que se desenrolam, a fim de racionalizá-los.

Neste sentido, para fazer isso, os indivíduos separam as pistas de informação obtidas entre compartimentos e, conseqüentemente, as interpretam com base em padrões cognitivos que estão mais salientes em um determinado momento (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010).

Para Bundy, Pfarrer, Short e Coombs (2017), as lideranças são extremamente importantes no contexto de *sensemaking* em crises. Isso ocorre porque as crises, definidas como eventos altamente disruptivos de baixa previsibilidade, envolvem altos níveis de incerteza e de ambigüidade, pelo que as faz ser percebidas como ameaçadoras para as organizações e relacionamentos existentes.

É neste contexto que para Giogia e Chittipeddi (1991) falam sobre a necessidade das lideranças públicas se engajarem em atividades de *sensegiving*, projetando uma visão de como superar a crise, primeiro, porque isso dá às lideranças a chance de angariar apoio às medidas anti-crise. Segundo, ao usar padrões eficazes de sensibilização (*sensegiving*) em suas comunicações com o público, as lideranças podem evitar o pânico em massa, facilitar a criação de *sensemaking* coletivo e promover a adoção dos comportamentos desejáveis pelos cidadãos.

### **3.4 A comunicação do líder em tempos de crise**

Para Bergamini (2002), a comunicação do líder em períodos de crise nessas delicadas passagens que algumas companhias enfrentam por um curto, médio ou longo prazo, há inúmeros fatores que a alta direção se deve preocupar. Entre as ações cabíveis para um momento de crise, há a atividade do comitê de crise, esclarecimento para a imprensa, planejamento de ações, entre outras, mas há uma vertente muito importante fundamental em todo esse contexto que serve como um dos principais pilares para que qualquer plano bem-sucedido: a comunicação dos líderes com os empregados.

Neste sentido, Cunha (2017) destaca que esse papel nem sempre é notado com a relevância necessária, mas é preciso transmitir de maneira clara, eficaz e segura informações suficientes para que os liderados tenham a tranquilidade em continuar exercendo os seus respectivos papéis e, mais do que isso, minimizar os ruídos pelos corredores da organização.

O autor destaca que os estilos de líderes podem variar, mas a mensagem final para os funcionários deverá ser entendida de forma única baseada na estratégia determinada pela empresa. Em um cenário conturbado, quando se discute à respeito de crise nas organizações, há a certeza de que sobreviverão apenas aquelas que conduzidas por uma liderança tranquila e corajosa.

Os líderes devem ter informações suficientes para se comunicar com os membros da equipe sobre a situação atual da empresa regularmente. Informações acerca da crise e seu impacto, quais os desafios que todos enfrentarão, o que ganhar e o que perder nesta situação, o que passaram a estimar as consequências e incentivaram as pessoas a encontrarem soluções para esta situação. As metas de comunicação entre líderes e funcionários precisam ser claras, para que eles possam se entender e os funcionários possam entender a próxima estratégia.

Os líderes precisam definir os rumos que a equipe tomará e que futuro a empresa espera construir após a crise. Além dos rumos, também devem despertar nos funcionários a disposição de participar e se comprometer com o futuro.

A ansiedade é o sentimento mais óbvio de líderes que não estão totalmente preparados para essas ocasiões, e logo surgirão falhas e problemas de compreensão, relacionamento e tomada de decisões. Além disso, junto com essa avalanche emocional, há rumores de demissões, cortes no orçamento e novos procedimentos operacionais, que têm causado estresse e falta de liderança. Para a maioria dos líderes, uma crise geralmente significa uma experiência longa e dolorosa, acompanhada por incontáveis dias de preocupação e longas noites sem dormir.



Para Cunha (2017), a verdade é que um líder devidamente preparado considera esse momento de crise uma verdadeira oportunidade de crescimento, uma vez que trata a situação como um desafio profissional, inclusive com possibilidade de ensinar seus liderados a orientar a empresa a tomar a melhor decisão. A situação de crise exige do profissional que ele saia da sua zona de conforto e pede para que exerça uma postura diferenciada.

Quando se ouve falar de bons líderes, as empresas esperam que a pessoa que ocupa o cargo tenha controle emocional e profissional, estando disposto a assumir novos riscos, proporcionando progresso para si, para a sua equipe e para a companhia, seja durante uma rotina normal de jornada de trabalho ou ainda em momentos de assumir grandes riscos (BERGAMINI, 2002)

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A organização evoluiu, principalmente em termos de estrutura e tecnologia. Mudança e conhecimento são novos paradigmas e exigem que os indivíduos e estilos organizacionais adotem novas atitudes para lidar com a diferenciação e realidades emergentes. Nesse caso, a liderança passou a ser a chave do sucesso da organização, que vem de uma nova cultura e estrutura na qual o capital intelectual goza de privilégios porque as pessoas fornecem as condições necessárias para o desenvolvimento da organização.

A liderança é um processo mais emocional e envolve uma série de fatos. Os líderes são dinâmicos, criativos, carismáticos e inspiradores, visionários, aventureiros e sabem responder às mudanças. Os líderes são criativos, mutáveis no estilo e mais intuitivos do que racionais. Eles não se adaptaram, mas tentaram mudar a situação.

O papel de gestão de crise deve ser algo de responsabilidade totalmente compartilhada, no qual envolve fundamentalmente o papel dos controladores da companhia, tomando as melhores e acertadas decisões, os líderes que precisam saber buscar as informações e repassá-las para as equipes da melhor maneira possível e orientar os funcionários como devem ter em mente a importância do seu papel dentro da companhia e ter sabedoria para receber as informações e trabalhá-las de maneira a torná-la sua fonte de inspiração e motivação.

Os líderes tomam a iniciativa formando ideias, em vez de reagir a elas. Um bom líder não é uma pessoa que se preocupa em se tornar um, mas uma pessoa que é ética e se preocupa com as pessoas ao seu redor, mostrando como as coisas devem ser feitas, e que participa e

motiva toda a equipe a liderar pelo exemplo. Deve se concentrar em cultivar as pessoas com quem você trabalha e torná-las mais autônomas.

E, por fim, o alinhamento entre as práticas de liderança e a cultura organizacional é compreendido através dos conceitos percebidos da revisão de literatura, o que permitiu uma melhor compreensão dos conceitos de Liderança e dos principais fatores que a influenciam.

A chave do sucesso para um elevado desempenho das organizações está na congruência entre os elementos da organização, principalmente entre a estratégia, a estrutura, as pessoas, a própria cultura e, como não podia deixar de ser, a Liderança. Assim sendo, será crucial que a organização repense a forma como a Liderança vem sendo exercida, só assim, conseguirá pessoas motivadas e felizes, contribuindo de forma decisiva para o aumento da performance da organização.

## 5. REFERÊNCIAS

ALVES, S. **LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: DISCUSSÃO SOBRE UM CONCEITO-CHAVE À ADMINISTRAÇÃO** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 4, núm. 1, janeiro-abril, 2010, pp. 43-53 Universidade Federal Fluminense Rio de Janeiro, Brasil, disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742838007> acessado em: 20 de julho de 2021.

ARAÚJO, M. R. M., SOUSA, D. A., NETO, O. C. M., LIMA, T. C. **Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas**. Belo Horizonte, v.19, n.4, p. 131-146, out. 2014.

ARRUDA, A. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S.R. **A importância da liderança nas organizações**. Sise. 2010.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **A importância da credibilidade na liderança eficaz**. Revista de Economia e Administração, v.1, n.2, p. 33-50, abr./jun. 2002.

\_\_\_\_\_. **Liderança: a Administração do Sentido**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, maio-jun, p.102-114, 1994. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009> acessado em 20 de julho de 2021.

BUNDY, J., PFARRER, M. D., SHORT, C. E., & COOMBS, W. T. . **Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development**. *Journal of Management*, vol. 43, nº 6, p 1661–1692. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>, acessado em 20 de julho de 2021.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Pedro. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança**

**transformacional. Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, ed. 1, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/276245400\\_Revisitando\\_a\\_perspectiva\\_de\\_James\\_MacGregor\\_Burns\\_qual\\_e\\_a\\_ideia\\_por\\_tras\\_do\\_conceito\\_de\\_lideranca\\_transformacional](https://www.researchgate.net/publication/276245400_Revisitando_a_perspectiva_de_James_MacGregor_Burns_qual_e_a_ideia_por_tras_do_conceito_de_lideranca_transformacional). Acesso em: 2 ago. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, J. C. **Liderança e Motivação: Um diferencial nas organizações empresariais**. FEMA: Fundação Educacional do Município de Assis - - Assis, 2010. 35 p. disponível em: acessado em 25 de junho de 2021.

CUNHA, F. C. **O papel dos líderes diante de seus liderados em situações de crise. Comunicação com Líderes e Empregados**. Volume 2. 2017 Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/30-Fa%CC%81bio-Ca%CC%81ceres-da-Cunha.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.

DIAS, M. A., BORGES, R. S. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, ed. 80, n. 1, p. 200-221, jan./abr. 2015.

DINIZ, A. **Liderança: O desempenho do líder nas organizações**. Revista Administradores, 2010 disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-o-desempenho-do-lider-nas-organizacoes>. Acesso: 18 de junho de 2021.

DOMINGUES, R. **O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORANEAS, REVISTA ADMINISTRADORES**, 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-papel-da-lideranca-nas-organizacoes-contemporaneas> acessado em 20 de julho de 2021.

GIRARDI, D., SOUZA, I. M., GIRARDI, J. F. **O processo de liderança e a gestão do conhecimento Organizacional: as práticas das maiores Indústrias catarinenses**. Revista de Ciência da Administração, v. 14, n. 32, p. 65-76, abr. 2012.

GIOIA, D. A.; Thomas, J.B.. **“Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia”**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 3, setembro de 1996, p. 370. DOI.org (Crossref), Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393936> em 20 de junho de 2021.

GIOIA, D. A., & CHITTIPEDDI, K. **A produção de sensores e a iniciação de mudanças estratégicas**. Revista de gestão estratégica, 12(6), 433-448, 1991.

KOUZES, James ME e POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 7ed.

MAITLIS, S.; SONENSHEIN, S. **A produção de sensores em crise e mudança: Inspiração e insights de Weick (1988)**. *Journal of management studies*, 47(3), 551-580. 2010.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NAHMIAS, Pablo da Silva. **Liderança: a soft kill para a alta performance** IN: SOUZA, Patric, **O poder e arte de se relacionar: Criando vínculos fortes**. Rio de Janeiro: Editora Conquista, 2019.

ROCHA, D., CAVALCANTE, C. E., SOUZA, W. J. **Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar**. Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.2, p.35-50, maio/ago. 2010

SANTOS, R.O. **A importância da comunicação no processo de liderança**. Rev. Adm. Saúde - Vol. 18, Nº 72, jul. – set. 2018. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128/171> acessado em: 29 de julho de 2021.