



## **FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO**

### **Graduação**

### **GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

### **FATORES IMPORTANTES NA FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE EFICIENTE**

Livania Costa de Oliveira

Verginia Merlo

Orientador: Miguel Mazza Junior

### **RESUMO**

A presente pesquisa analisa os benefícios da integração no patrimônio humano dentro das organizações e as ferramentas estratégicas adequadas para a gestão organizacional na qual as competências individuais sejam promovidas e estimuladas a fim de atingir os objetivos na empresa. Para tanto, ressalta o papel da gestão de pessoas na formação de equipes de alto desempenho e da função de liderança que destaca a importância de cada colaborador dando visibilidade e aplicação às competências e habilidades pessoais. Foi necessário examinar, nesse contexto, o papel do líder, as diferentes abordagens de liderança, práticas de gestão e os elementos internos que contribuem para formação de equipes sólidas. A pesquisa é de cunho bibliográfico, analisando autores que tratam do assunto nos últimos 10 anos, sobre fatores que influenciam na formação de equipes eficientes, como tipos de gestão, métodos de avaliação dos papéis desempenhados, normas de conduta, coesão e comportamento organizacional. Desta feita, deve-se perguntar: O que de fato influencia na formação de uma equipe?

**Palavras-chave:** Gestão; Equipe; Liderança.

### **ABSTRACT**

This research analyzes the benefits of integrating human assets within organizations and the appropriate strategic tools for organizational management in which individual skills are promoted and stimulated in order to achieve the company's objectives. To this end, it highlights the role of people management in the formation of high-performance teams and the leadership role that highlights the importance of each employee giving visibility and application to personal skills and abilities. In this context, it was necessary to examine the role of the leader, the different leadership approaches, management practices and the internal elements that contribute to the formation of solid teams. The research is of a bibliographic nature, analyzing authors who have dealt with the subject in the last 10 years, on factors that influence the formation of efficient teams, such as types of management, methods of evaluating the roles played, standards of conduct, cohesion and organizational behavior. Therefore, one must ask: What actually influences the formation of a team?

**Keywords:** Management; Team; Leadership.

## **Introdução e Referencial Teórico**

### **1. Metodologia**

As empresas atuais, independente de tamanho, área de atuação, competitividade ou ramo de atividade, possuem uma característica fundamental: Não existe empresa sem pessoas, sem capital humano. Não importa se é setor público ou privado, multinacional ou empresa familiar, o ser humano é fio condutor para as relações que se formam dentro e fora das instituições, é a amálgama entre o produzir, o vender, o comprar, o prestar ou fornecer qualquer produto ou serviço de qualquer natureza. Desta forma, analisar o aspecto humano como grande impulsionador das organizações, é fundamental para se obter sucesso (ROMERO, 2013).

Houve, segundo Manola e Moreira (2014), uma mudança significativa no modo de gerir recursos humanos, posto que o modelo mais conhecido era o do centralizador, que geralmente ocupava um cargo de gerência ou chefia, mas por se tratar de um indivíduo que centralizava informações, recursos e retornos, tinha extrema dificuldade em partilhar, realizar uma gestão colaborativa. Inclusive o termo “funcionário” deu espaço ao termo “colaborador”, bem como o termo “chefe” deu lugar ao “gestor”. Termos diferentes que traduzem posturas distintas também. O antigo modelo de gestão resultava em uma empresa ou setor totalmente dependente de um indivíduo, que ao se ausentar, provocava um transtorno que afetava tanto administrativo quanto operacional. Isso gerou a necessidade de mudanças drásticas, e esse modelo tornou-se ultrapassado, tendo em vista a dinâmica e a versatilidade de equipes de alto desempenho, com informações compartilhadas, habilidades múltiplas, integração e sinergia.

Com base nas informações ocorridas nas últimas décadas, este artigo tem como objetivo apresentar, por meio de pesquisa bibliográfica, a relevância de focar o estudo de equipes de alto desempenho, bem como os fatores significativos que influenciam esse recurso de gestão. A importância de investigações desse tipo reside no imenso desafio que todas as empresas enfrentam ao montar times de alta qualidade e eficiência, além de mantê-los motivados, ao mesmo tempo que promovem uma gestão mais democrática.

Foi necessário examinar, nesse contexto, o papel do líder, as diferentes abordagens de liderança, práticas de gestão e os elementos internos que contribuem para formação de equipes sólidas. Isso inclui análise de competências, habilidades, ética, inteligência emocional, assertividade, compromisso, motivação e coesão, os quais estão intrinsecamente ligados a possibilidades de construir uma equipe de sucesso.

Acerca do material investigado, com base no Google Acadêmico, Scielo e Biblioteca Municipal de Leme, a primeira dificuldade encontrou-se em um número relevante de artigos, livros e publicações voltados especificamente para o universo da enfermagem, que pode estar incluído de forma global nesta pesquisa, mas não é o foco, já que a estrutura organizacional pode diferir do que planejou-se avaliar. Seguindo adiante com a compilação de dados, encontrou-se um número discutível de artigos datados há mais de cinco anos, o que também fogia da proposta de atualidade desta pesquisa. Assim sendo, os seguintes descritores foram utilizados, separadamente e combinados entre si, agrupados, contendo

variáveis dos mesmos termos. Deste modo, listaram-se 241 artigos e publicações, dos quais foram excluídos 124 com critérios de adequação, pertinência e data. Outros critérios de inclusão foram: artigos científicos, livros e periódicos, em texto integral, língua portuguesa, de 2013 até a presente data.

Após a análise quantitativa, realizou-se a análise qualitativa e as 19 publicações restantes constam ao fim desta pesquisa. Apresenta-se, então, uma revisão da literatura recente (publicada nos últimos 10 anos), sobre fatores que influenciam na formação de equipes eficientes, como tipos de gestão, métodos de avaliação dos papéis desempenhados, normas de conduta, coesão e comportamento organizacional. Desta feita, deve-se perguntar: O que de fato influencia na formação de uma equipe?

Pretendeu-se responder a essa pergunta de pesquisa de maneira sucinta, porém, criteriosa, avaliando os principais canais destacados pelos autores compilados.

## **2 Discussão dos resultados obtidos**

### **2.1 FORMAÇÃO DE EQUIPES: FATORES DIVERSOS**

Barreto et al (2013) afirmam que muitas são as variáveis que incidem sobre a gestão de pessoas e a formação de equipes. O tipo de organização; as mudanças sociais, culturais e de consumo; as inovações; a reestruturação dos antigos modelos tradicionais de liderança; o destaque da equipe; potencial pessoal e combinado, enfim, uma série de fatores que podem e devem influenciar as questões que norteiam a formação de equipe dentro de uma organização.

A maioria dos autores pesquisados endossa essa ideia de que a estrutura organizacional é viva e dinâmica, que o indivíduo, antes tão facilmente substituível, embora ainda o seja, torna-se o ponto chave. Antes, a organização era importante o os colaboradores dependiam dela, agora os colaboradores são vistos como peças fundamentais para a existência de uma organização de valores sólidos. Assim, Sartorelli e Carvalho (2013), Romero (2013) e Vasconcelos (2013), descrevem a formação de equipe

como algo vivo, singular e dinâmico, dando destaque, mais uma vez, ao capital humano, considerado por eles e por outros, o bem de maior valor agregável em uma organização.

Nogueira et al (2015) vai ainda mais longe, dando vazão ao comprometimento emocional da equipe com a organização, perpassando fatores como valorização pessoal e a ideia de que sem o indivíduo, organização nenhuma existe, sendo o foco inicial o indivíduo e não a organização. Ou seja, existe a confirmação de cliente externo e interno, como reitera também Chiavenato (2014), ao descrever as necessidades do colaborador enquanto cliente interno e ao formular a ideia de que o cliente interno satisfeito traduz saúde organizacional, confiança, acolhida, valores humanos e visão.

## **2.2 LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL**

O líder é a alavanca da equipe, já que nos novos modelos de gestão, o líder é o estrategista e conta com uma equipe, a qual ele integra, reúne, motiva, participa, compartilha, divide e trabalha. Embora existam modelos sugeridos de gestão sem liderança, conforme cita sem muita ênfase Dias e Borges (2015), incluindo o setor público, todos os autores, inclusive ele, foram categóricos e unânimes ao afirmar a importância da liderança na obtenção de uma equipe de alto desempenho.

À mesma medida que os autores afirmam a preponderância do líder e sua função, Cortella (2015) e Chiavenato (2014) também são enfáticos quanto às características de personalidade bem-vindas em um líder, como humildade, ética, empatia, senso de justiça, retidão, pois o autor consagra que um bom líder e sua equipe tem o céu como limite, no entanto, um líder ruim, medíocre, mesmo munido e amparado da melhor equipe, não chegará a lugar nenhum, ressaltando ainda que, a característica primordial de todo e qualquer líder é a humildade, para que o indivíduo tenha plena consciência de que não sabe tudo, sobre qualquer coisa e que outros podem vir a saber até mais, e isso não representa uma ameaça ou problema (CORTELLA, 2015, p. 72).

Segundo Noro et al (2015) e Sartorelli e Carvalho (2013), existem algumas características importantes que um bom líder deve apresentar: saber ouvir, saber delegar tarefas e desenvolver o potencial das equipes. Já para Cortella (2015), as competências

primordiais são: mente aberta, valorização da equipe, espírito recreativo (que fala sobre abstrair e encontrar alegria no que se faz), inovação da obra e empreendedorismo do futuro.

## 2.3 TIPOS DE LIDERANÇA

Existem diversos tipos de liderança citados pelos autores, algumas até mesmo com mesma linha de pensamento, com nomenclaturas diferentes apenas, no entanto, os três tipos mais estudados e comentados são: Autocrático, Democrático e Liberal (FERNANDES et al, 2014).

O líder autocrático lembra muito o modelo centralizador, que detém todas as informações, dá ordens, representa certo autoritarismo e faz da sua equipe um conjunto de executores apenas (SOARES, 2015).

O Líder autocrático não valoriza o conjunto e a unidade de sua equipe, porque ele costuma avaliar separadamente e não em combinação, então a integração é bem menor e costuma gerar maior competitividade entre os membros da equipe, já que provoca uma relação de dependência psicológica com relação ao mérito, aceitação e descarte. O líder exige obediência, impõe regras e transfere as decisões já tomadas, não a informação compartilhada ou gestão participativa. Pode haver certo nível de tirania neste modelo e geralmente vem acompanhado de equipes com alta rotatividade ou com baixo desempenho e estímulo. É considerado um modelo ultrapassado (NOGUEIRA et al, 2015; SILVA e MOURÃO, 2015).

Já o líder democrático compõe sua equipe, é parte dela, não se dissocia nem opera sozinho. É um membro que, por ter a posição de líder, se sente responsável pelo estímulo da equipe, pela sua coesão, pelo melhor aproveitamento das habilidades e competências de seus liderados. Costuma extrair ideias e partilha-las a fim de lapidá-las, utilizando a capacidade criativa e resolutiva de sua equipe (CORTELLA, 2015).

O líder democrático é visto pelos autores Soares (2015) e Romero (2013) como o modelo de liderança mais equilibrado e pertinente em qualquer tipo de empresa e ramo de atividade, proporção e regionalismo. A democracia é bem vista e aceita em qualquer lugar do mundo.

Por fim, o líder liberal dispõe de objetivos, mas nem tanto de regras. É um modelo difícil de definir ou de visualizar na prática, mas é possível deduzir que uma gestão democrática pode dar luz à gestão liberal, posto que o líder já se encarregou de validar sua equipe, confia nela, conhece suas capacidades pessoais e em conjunto e dependendo do nível de confiança e profissionalismo, pode-se supor que dados os objetivos, cada qual seja capaz de esmerar-se em atingi-lo, valendo-se de ética, humildade, respeitando as políticas internas da organização, etc. Sem dúvida é o modelo de gestão que exige maior coesão da equipe e investimento humano para que se atinja esse modelo com louvor (VASCONCELOS, 2013; SILVA e MOURÃO, 2015).

## **2.4 EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO**

Dentre todos os dados compilados, alguns apareceram mais vezes como fatores para se formar uma equipe de alto desempenho dentre os autores consultados. Planejar ações, estabelecer metas e objetivos, criar estratégias, são fatores comuns a qualquer gestão, mas há subitens que devem ser visados como meios para obtenção de uma equipe eficiente (BARRETO et al, 2013; ARAÚJO et al (2014); JARDEWESKI e JARDEWESKI, 2014). A baixo citaremos 6 subitens que são essenciais para manter a equipe alinhada buscando manter o padrão de desempenho.

**Feedback:** o retorno sobre ações e tomadas de decisão devem ser rápidos e frequentes, para que os problemas não ganhem dimensão maior do que devem e para que o colaborador compreenda em que ponto sua estratégia foi ou não eficaz. Essa conduta vai possibilitar uma atuação cada vez melhor, sem o contorno de crítica ou elogio, mas de configuração do trabalho realizado (NORO et al, 2015).

**Motivação:** aqui se encontra um tema que divide opiniões dos autores, já que para alguns a motivação é pessoal e não se motiva ninguém, enquanto outros afirmam que é possível levantar o mais desanimado colaborador e impulsioná-lo ao sucesso sem que nem ele mesmo perceba, como afirma Fernandes et al (2014) em diversos momentos, atribuindo realmente essa função ao líder.

O que foi de fato consenso geral, é que a motivação nem sempre está ligada ao retorno financeiro, ou seja, a recompensa motivacional pode estar em moedas não-monetárias. Isso foi afirmado por Tamayo e Paschoal (2013) que destaca a alta motivação de colaboradores que se sentem valorizados pela forma que são tratados, ou pela acolhida da empresa, ou ainda pelo valor que seu discurso tem na organização, mesmo que nada disso tenha acompanhado um aumento de salário, por exemplo. Então a motivação tem um aspecto humano e comportamental muito forte e arraigado e deve ser explorado, já que é combustível para um trabalho bem realizado.

**Objetivos Claros:** as metas devem estar claras e as estratégias devem ser discutidas em grupo, e todos devem estar cientes das necessidades de cada organização. As empresas só crescem e expandem se obtêm sucesso em seu ramo de atuação, e seu sucesso enquanto organização garante parte do seu sucesso pessoal como colaborador. É uma sucessão clara e simples, que remete ao item anterior da motivação. Objetivos confusos ou não-razoáveis tendem a desestruturar a equipe, minando energia pelo desgaste (DELFINO e SILVA, 2013).

**Equipe diversificada:** ter em uma equipe membros com várias habilidades diferentes e que combinam entre si é um diferencial. É preciso ter o colaborador reativo e o proativo, ambos são úteis e fundamentais. É preciso ter alguém que evita os problemas e se desvia deles, e é preciso ter alguém que os resolve quando já se instalaram. A diversidade reúne muitas facetas e qualidades, que somadas, têm um potencial surpreendente (BARRETO et al, 2013).

**Comunicação eficaz:** não deve haver retenção de informação, esta não deve ser centralizada e quando dispensada à equipe, deve ser feita da mesma forma, em linguagem formal, clara e objetiva, democratizando a informação, não permitindo jamais que a comunicação represente uma ameaça entre a integração da equipe (JERDEWESKI e JARDEWESKI, 2014)

**União na fase crítica:** segundo Araújo et al (2014) uma das frases mais encontradas como analogias na área de administração é sobre o capitão não abandonar o barco quando há risco de naufrágio. Quando há uma fase crítica, a impassibilidade do líder é fundamental para não acometer a equipe de ansiedade. Quase todas as grandes corporações que lideram mercados internacionais atualmente, já tiveram sua fase crítica, e foi sobrevivendo



a ela que estão no ranking mundial. O líder pode ser o responsável por dar outra ótica à adversidade, ou seja, promover a oportunidade. Se o ramo está ruim, se a concorrência é desleal, se a cotação da moeda estrangeira influenciou a produtividade e a venda, então que se faça disso uma nova estratégia. Manter a equipe com foco e otimismo é o que se espera de um líder consciente, ético e profissional (ARAÚJO et al, 2014; GÓES E LOPES FILHO, 2014).

## **2.5 ÉTICA**

Goleman (2015) afirma que ser ético é, fundamentalmente, tomar as decisões moralmente corretas. A ética está intimamente ligada à moralidade. Ética é ainda a perspectiva que abrange princípios, valores e comportamento social, ou seja, a ética depende de mais de um indivíduo para existir, pois se estabelece na maneira com que as pessoas convivem, tratam e interferem-se entre si.

Desta forma, se aqui se trata de equipe, que traduz um pequeno ou grande círculo social que trabalha sob a mesma perspectiva e objetivos, tem-se a ética como fator intrínseco e indispensável para a coesão da equipe. Goleman (2015) continua tratando da ética como uma das muitas vertentes da inteligência emocional e endossando a ideia de que o justo e o certo devem encontrar um meio de coexistirem.

Cortella (2015, p. 106) determina “ética como uma junção de princípios e valores que as pessoas usam para responder as três grandes questões da vida humana: Quero? Devo? Posso?”. As organizações devem listar a ética como princípio moral e comportamental, sempre propondo reflexões e dilemas morais, pois ela precisa ser cultivada diariamente entre líderes e liderados dentro da organização.

## **2.6 O INDIVÍDUO COMO PATRIMÔNIO**

Delfino e Silva (2013) garantem que nada é mais motivador do que o colaborador se sentir fundamental para a organização em que trabalha. Sentir-se como parte do patrimônio, como aquela parte que não se pode perder ou deixar, faz com que ele classifique o sucesso da empresa como seu próprio sucesso, o que é, de fato, uma grande

verdade. Sentir-se parte do legado de uma empresa é uma valorização pessoal e profissional de grande amplitude.

Segundo Dias e Borges (2015), até os termos técnicos mudaram. Há duas décadas se falava apenas em departamento pessoal, hoje empresas tratam como setor de patrimônio humano. É fácil observar como essa simples mudança de nomenclatura empodera o colaborador, torna-o parte da empresa, e não uma peça do jogo que pode ser substituída a qualquer tempo.

Outro ponto, conforme Tamayo e Paschoal (2013), é o nível de investimento da organização em seus colaboradores, pois quando vê-se algo como patrimônio, como valor, como riqueza, deseja-se potencializar, e é isso que grandes empresas fazem com suas equipes: investem nelas. Dão formação específica, abrem portas para estudos mais profundos, criam relações de crescimento em todos os ângulos, pois não somente importa o crescimento da empresa, mas do indivíduo como pessoa e profissional também.

Desta forma, Tamayo e Paschoal (2013) notam que o patrimônio expandiu de forma justa, o físico, o monetário, o mercadológico e o humano. Isso denota o nível de comprometimento da empresa para com suas equipes, e gera uma contrapartida de comprometimento das equipes com a organização também. É o bem gerando outro bem. É sustentabilidade humana.

## **Considerações Finais**

Vários foram os fatores encontrados como importantes para consagrar uma equipe eficiente, ou de alto desempenho. Dados como tipos de gestão, linhas de liderança, valorização pessoal, estratégias, metas claras, entre outros pontos foram destacados pelos autores e fizeram com que os pontos se unissem entre si, ou seja, não adianta ressaltar apenas uma forma de se obter a equipe ideal, mas várias formas reunidas e combinadas que podem resultar num excelente grupo de trabalho.

Um termo bastante encontrado e pormenorizado é a “democratização”, seja de liderança, informação, recursos, formação ou acesso, é a palavra de ordem que pode ser encontrada em praticamente todos os referenciais consultados.

Ficou explícito também que o líder tem um papel fundamental nessa perspectiva, já que o fator motivação foi atribuído mais vezes ao líder do que ao indivíduo liderado, colocando o líder como fio condutor dessa carga de motivação, tornando-o responsável por essa cota de entusiasmo que chamamos comumente de motivação.

Nenhum autor citou algum caso ou exemplo de liderança liberal na prática, apenas de maneira conceitual e sem muita ênfase, portanto, a presente pesquisa também não se reverenciou a esta modalidade, dados os poucos discursos sobre essa modalidade gestora.

E sobre a questão da sinergia, da harmonia, pode-se afirmar que quando se fala em harmonia, logo é possível lembrar de uma orquestra. A orquestra tem como objetivo a música perfeitamente reproduzida, com os tempos adequados, sem notas falhas, com todos os instrumentos e instrumentistas em sua função, o que dará origem à mais perfeita harmonia. A harmonia no ambiente corporativo tem o mesmo princípio, todos unidos, pelo mesmo objetivo, munidos de suas habilidades, que seriam os instrumentos, cada um entrando no tempo certo da melodia, que seria o que chamamos de timing, cada qual compondo com os outros o resultado final irretocável, não existe competitividade interna, o violino não é mais importante ou dispensável que o triângulo.

Essa consciência coletiva é o que resulta no sucesso. O maestro é o líder, que mesmo que não saiba tocar um pandeiro, é capaz de liderar e obter de cada músico o melhor em sua competência, obtendo como resultado final, a harmonia. Nota-se que o líder não centralizou, não deu liberdade para cada qual tocar quando bem quisesse, ele dividiu a música em diversos sons, encontrou quem produzisse cada um desses sons com perfeição, uniu todos em uma orquestra, e o resultado não poderia ser diferente. Sempre que ouvir uma orquestra, é possível lembrar dos conceitos fundamentais de liderança e equipe de alto desempenho.

Espera-se que esta pesquisa, sirva de porta de entrada para que outros colegas de profissão, imbuídos de espírito encorajador, investigativo e acadêmico, deem continuidade abarcando áreas adjacentes e mais profundas acerca dos mistérios das relações humanas e de como funcionam e se organizam, para que no futuro possamos obter maiores respostas e teorias sobre gestão humana.

## Referências

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.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? **R. Adm**, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./mar. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueru,SP: Manole, 2014.

CORTELLA, M. **Qual é a tua obra?: Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 24 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

DELFINO, I. A. L., SILVA, A. B. O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE. **Revista Gestão Organizacional**, v.6, n.2, p. 95-110, maio/ago. 2013.

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.

FERNANDES, C. M., SIQUEIRA, M. M. M., VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.8, n.4, p. 140-162, out/dez. 2014

GOES, G. A.; LOPES FILHO, J. G. **A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram**. Araçatuba: CONVIBRA, 2014.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

JARDEWESKI, C. J. F.; JARDEWESKI, G. L. F.. **Técnicas e Métodos de Avaliação de Desempenho**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MANOLA, C. C. V., MOREIRA, S. A. S. Liderança: uma abordagem entre líderes e liderados à luz do grid gerencial. **Revista UNA**, Belo Horizonte, v.19, n.4, p.183-204, out. 2014

NOGUEIRA, M. L. O., COSTA, L. V., CLARO, J. A. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 14, n. 2, p. 707-736, maio/ago. 2015.

NORO, G. B., STUKER, C., OLIVEIRA, J. H. R. A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching. **Revista Capital Científico Eletrônica**, V.13 n.1, jan / mar. 2015

ROMERO, S.M.T. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

SARTORELLI, J. B.; CARVALHO, M. S. L. **Princípio de liderança e gestão de equipes**. Indaial: Grupo Uniasselvi, 2013.

SILVA, N. de S. O. da; MOURÃO, L. A. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estud. Pesqui. Psicol.** 2015; 15 (1): 260-283

SOARES, M.T.R.C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson, 2015.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4 Curitiba out/dez.2013.

VASCONCELOS, P. **Os novos líderes do século 21: um novo conceito de liderança?**. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2013. Disponível em: <http://docplayer.com.br/2743400-Os-novos-lideres-do-seculo-21-um-novo-conceito-de-lideranca.html>.