

Gestão de Pessoas e Líderes

People Management and Leaders

Francisca Maria Emilia da Silva Pinto
<http://lattes.cnpq.br/0321686356734068>

Resumo:

O artigo explora a interligação entre Gestão de Pessoas e Liderança no contexto organizacional. A Gestão de Pessoas é definida como a estratégia para atrair, potencializar e administrar o capital humano, essencial para formar profissionais qualificados e motivados. A Liderança, por sua vez, é apresentada como a capacidade de influenciar e guiar pessoas, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso para alcançar objetivos. Através de uma pesquisa com funcionários de diversas organizações, o estudo buscou avaliar as qualidades de seus líderes, revelando a necessidade de aprimoramento em aspectos como influência, persuasão, gestão de conflitos e, principalmente, imparcialidade. O texto também discute as características e habilidades cruciais de um líder de sucesso, como comunicação eficaz, capacidade de decisão, autoconhecimento, espírito de equipe e bom relacionamento. Além disso, diferencia os papéis de gerente e líder, destacando a natureza inovadora e focada em pessoas da liderança, em contraste com a função mais administrativa da gerência. Por fim, o artigo introduz o conceito do "imaginário" no ambiente corporativo, argumentando que as interpretações e os símbolos atribuídos à realidade influenciam a dinâmica da gestão e da liderança. Conclui que as organizações buscam líderes com perfis específicos, capazes de motivar, influenciar positivamente e resolver conflitos, ressaltando a importância da imparcialidade e de uma visão clara por parte do líder.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Liderança, Características de Líderes

Abstrat:

The article explores the interconnectedness of People Management and Leadership within the organizational context. People Management is defined as the strategy to attract, empower, and administer human capital, essential for forming qualified and motivated professionals. Leadership, in turn, is presented as the ability to influence and guide people, promoting a harmonious work environment to achieve objectives. Through a survey of employees from various organizations, the study aimed to evaluate the qualities of their leaders, revealing the

need for improvement in aspects such as influence, persuasion, conflict management, and, particularly, impartiality. The text also discusses the crucial characteristics and skills of a successful leader, such as effective communication, decision-making ability, self-awareness, team spirit, and good interpersonal relationships. Furthermore, it differentiates the roles of manager and leader, highlighting the innovative and people-focused nature of leadership, in contrast to the more administrative function of management. Finally, the article introduces the concept of the "imaginary" in the corporate environment, arguing that the interpretations and symbols attributed to reality influence the dynamics of management and leadership. It concludes that organizations seek leaders with specific profiles, capable of motivating, positively influencing, and resolving conflicts, emphasizing the importance of impartiality and a clear vision on the part of the leader.

Keywords: People Management, Leadership, Leadership Characteristics

Introdução

O presente artigo aborda a relevância da Gestão de Pessoas como pilar para o desenvolvimento de profissionais qualificados e motivados, e a Liderança como a força motriz para guiar equipes rumo aos objetivos organizacionais. Através da análise de percepções de funcionários sobre seus líderes, busca-se identificar as características que sobressaem em uma liderança eficaz e as áreas que demandam maior atenção. Adicionalmente, explora-se a influência do "imaginário" no contexto da gestão, compreendendo como as representações mentais impactam a dinâmica organizacional.

Gestão de Pessoas é um conceito que envolve estratégias para atrair, potencializar e administrar o capital. Empresas que possuem Gestão de Pessoas em sua administração formam profissionais qualificados e motivados para desempenhar papel importante dentro das organizações. Liderança é uma forma de atrair e comandar pessoas, administrando, de maneira positiva, auxiliando no comportamento.

O líder tem a função de manter seu grupo de trabalho em harmonia, a fim de desempenhar as funções satisfatórias. Este capítulo foi elaborado com o objetivo de discutir como fazer sobressair uma boa liderança em seus departamentos. Foram feitas perguntas para funcionários

que trabalham em várias organizações, com a intenção de obter informações para avaliar seu líder.

Com a avaliação dos resultados, é possível concluir que o líder da organização precisa adequar em suas áreas, saber influenciar, ter persuasão e gerenciar bem os conflitos. Há uma situação que merece maior atenção de toda a equipe: a imparcialidade. Muitos colaboradores afirmam que falta este quesito dentro das organizações.

A liderança, quando bem-sucedida, ajuda os seus liderados a desenvolver funções de forma a atingir os objetivos com sucesso. Importante é saber entender quais são as características que um líder deve ter para gerar bons resultados.

Liderar uma equipe é estar diante de uma situação nova a cada dia, com seus desafios a cada momento e obstáculos inesperados. É muito importante que o líder esteja bem-preparado e com conhecimento suficiente para tomar decisões certeiras. Um líder deve ter a comunicação adequada para transmitir suas decisões aos colaboradores, tendo argumentos de como justificar seu raciocínio e assim influenciar as pessoas corretamente.

É importante que ele esteja munido também de quatro requisitos básicos: autoconhecimento, espírito de equipe, poder de decisão e bom relacionamento, para que possa agir da melhor forma e alcançar seus objetivos, mantendo a competitividade no mercado de trabalho.

As organizações assumiram uma nova postura de liderança atualmente, com suas novas maneiras de lidar com as pessoas, renovando as equipes, atualizando o comando e a direção da organização, acompanhando as mudanças no mundo corporativo.

O que motivou a realização deste trabalho foi conhecer as características e habilidades de um líder de sucesso, apresentando conceitos, definições e ferramentas que ajudarão na escolha de novos líderes para as organizações.

O objetivo deste trabalho, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, é identificar quais são as principais características de liderança; apresentar, a partir da investigação, as características e as habilidades essenciais de liderança que são identificadas no perfil do líder de uma organização e identificar quais características e habilidades atribuem vantagem competitiva à

empresa. Para realização deste trabalho, foram elaborados procedimentos para ajudar na identificação de ideias e propiciar o alcance do objetivo proposto.

Segundo Gil (2002), a pesquisa pode delimitar como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são demonstrados. “Pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Segundo Gil (2007), “gestão de pessoas: é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

A gestão de pessoas tem a função de levar as pessoas a cooperarem no alcance dos objetivos tanto da organização, quanto individuais. Para o autor (2007), “a expressão gestão de pessoas visa substituir administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas organizações”.

[...] as atividades relativas à gestão de pessoas abrangem amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento avaliação do desempenho etc. Para facilidade de classificação, essas atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, muitas vezes designadas como sistemas.

[...] os administradores de recursos humanos, que já estão acostumados a sentir dramaticamente as influências das mudanças na vida da economia, social, política e empresarial sobre seu trabalho, com muita razão devem estar indagando se já não estaremos próximos também do fim da Administração de Recursos Humanos (GIL 2007, p. 17-18).

Muitas organizações referem o profissional como um cargo ou função exercido na organização. Poucas empresas mantêm uma diretoria ou um departamento de Gestão de Pessoas.

Segundo Gil (2007), “o gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimentos, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas”.

Segundo Hunter (2004), poder é “a faculdade de forçar ou coagir alguém a sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer”. Afirma também, que “Poder: significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outra. Poder é a capacidade de exercer influência, embora isso não signifique que essa influência realmente seja exercida”.

O poder é uma competência, na qual quem o tem possui controle sobre aqueles a quem ele comanda, influencia as pessoas.

Segundo Hunter (2004), “Autoridade: A habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal” e afirma também que Autoridade: é o poder legítimo, ou seja, o poder que uma pessoa tem em virtude do papel exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional.

Um líder consegue conquistar as pessoas, devido ao fato de ele caminhar horizontalmente, estimulando seus colaboradores a demonstrarem satisfação no que fazem influenciando pessoas pelo cargo que ocupam.

Segundo Schaffer (2002), “liderança é uma complexidade misteriosa e dinâmica que é uma jornada de descobrimento sem fim” e Satell (2014) dizia que “Há uma mistura de características e técnicas que dão ao líder a fórmula necessária para alcançar a meta desejada. Mas errar é humano, e os líderes mais fortes e mais influentes hoje passaram por transformação significativa durante suas vidas”.

Liderança de sucesso demanda determinadas habilidades e qualidades em um líder. Segundo Hunter (2004), “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

A liderança pode ajudar na unidade de um grupo, incentivando seus colaboradores a fazerem seus serviços de forma natural, com agilidade e eficácia gerando um comprometimento.

Liderança: é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção de objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. (DAVIS, 1992, p. 150).

A liderança: levar pessoas a trabalhar de forma espontânea, e saber aonde quer chegar para alcançar os objetivos.

Segundo Chiavenato (2002), “Liderança: é um tipo de influencião entre as pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas”. O nível de relacionamento bom ou ruim reflete nas pessoas ao redor do líder.

O líder é quem algumas vezes inicia as ações, os seus colaboradores precisam estar em sintonia com ele, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e projetos. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz uma bagagem de benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo crescer cumplicidade nesta troca de conhecimento.

Devido ao grande interesse despertado pelo tema da liderança, nota-se, no momento atual, o aparecimento de vários conceitos emitidos pela pesquisa em comportamento organizacional, o que permite afirmar: "Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir" (HYACINTH,2003).

Quadro 1 - Qualidades Essenciais da Liderança Efetiva

Autêntico	A autenticidade age como um catalisador que ganha respeito dos outros, é essencial quando você supervisiona outros, já que constrói confiança, e seguidores amam líderes que podem confiar.
Corajoso	Um líder deve ser corajoso e decisivo. "Isso irá se manifestar ao confrontar desafios de cabeça erguida, buscando feedback, dizendo o que deve ser dito, mantendo os outros responsáveis pelos resultados".
Habilidades de comunicação	Grandes líderes entendem a arte da comunicação para passar sua mensagem efetivamente. Eles são bons ouvintes.

Determinação	Líderes acreditam em sua causa e estão determinados a fazer com que ela aconteça. Isso requer enfrentar a jornada em meio a enormes adversidades e obstáculos. Requer comprometimento, paciência, persistência para alcançar objetivos.
Inteligência emocional	Requer entender e controlar suas emoções assim como a dos outros. É aprender a se expressar de uma forma que encoraja bons relacionamentos através da empatia e entendimento.
Flexibilidade	Promove criatividade e traz melhorias. Organizações passam por diferentes ciclos e líderes que abraçam a flexibilidade são mais capazes de transacionar sua equipe através de mudanças.
Gratidão	Permite que se apreciem as pequenas contribuições. Tais líderes elogiam abertamente sua equipe e reconhecem publicamente suas contribuições. Reconhecimento e recompensa são importantes para construir comprometimento e fortalecer relacionamentos.
Humildade	Humildade é uma força fundamental da liderança. Líderes verdadeiros, sempre buscarão servir em vez de serem servidos. Eles atraem pessoas pela humildade e honra, não pela posição e poder.
Inspiração	É sobre energizar e criar um senso de direção e sentido para seguidores e entusiasmo e impulso para alcançar objetivos. Líderes inspiracionais são capazes de levar a organização e pessoas a novas alturas.
Jovialidade	Ter um grande senso de humor é frequentemente uma qualidade negligenciada no sucesso da liderança.
Inteligente	Líderes são confiados por conta de sua inteligência e habilidades, que determinam a qualidade do desempenho da organização. Eles devem mostrar competência.
Amor	Eles amam seus companheiros. Para um líder maximizar situações, isso requer ir além das planilhas e rotinas.
Gestão por objetivos	Colocar objetivos organizacionais estratégicos é o ponto de partida. Sem as habilidades de administração eficientes, a direção colocada por um líder corre o risco de ser insustentável.

Nobre	Integridade inquestionável, grandes líderes são conhecidos por princípios éticos que promovem e suas ações é que promovem esses valores.
Procurar Oportunidades	O foco dos líderes é em oportunidades, não em problemas. Eles são proativos, em vez de reativos. Eles agem enquanto os outros esperam por uma situação mais segura ou resultados mais garantidos.
Desenvolvimento Pessoal	Líderes que abraçam o pensamento de crescimento sabem que o desenvolvimento da liderança é um processo contínuo então eles estão constantemente procurando maneiras de melhorar. Autoconhecimento é uma plataforma para alcançar maiores níveis de desempenho.
Qualidade	Líderes se concentram em criar excelência.
Risco	Liderança é sinônimo de mudança. O risco traz mudança e oportunidade. Tomar decisões arriscadas é uma parte indispensável da liderança.
Responsabilidade Social	Grandes líderes não focam simplesmente na organização e em seus funcionários, mas na própria sociedade como um todo. Eles olham para o contexto maior.
Ensinar	Grandes Líderes ensinam. Eles ajudam sua equipe a se desenvolver e a crescer. Seu foco é em produzir mais líderes e não simplesmente mais seguidores. Eles abraçam o planejamento de sucessão.
Unir	Grandes líderes constroem grandes equipes. Eles são capazes de reunir pessoas e conseguir apoio para seus objetivos.
Visionário	Os líderes mais visionários pintam uma obra convincente do que é possível. Eles enxergam no futuro e se empenham para levar outros até lá.
Sabedoria	Sabedoria é a aplicação efetiva do conhecimento. O conhecimento só lhe leva longe. É a sabedoria que lhe levará para o limite.
Dedicação	É o entusiasmo que irá lhe energizar e impulsionar sua causa para frente. O espírito do entusiasmo irá erguer você e aqueles ao seu redor quando a sorte não estiver com você.

Fonte: Adaptado de Hyacinth (2003).

Atualmente, um líder precisa saber o que quer e aonde quer chegar com sua liderança, ele precisa ter visão e saber acompanhar seus liderados para desenvolver suas tarefas com resultados satisfatórios.

Também tem de ser uma pessoa que vai demonstrar gratidão para com seus colaboradores e junto a eles sempre procurar novas oportunidades. Igualmente, precisa ser uma pessoa nobre e humilde, para que as pessoas caminhem com ele por amor e não por medo.

Quadro 2: Diferença entre Gerente e Líder

GERENTE	LÍDER
<ul style="list-style-type: none">• Administra;• Focaliza-se em sistemas e estruturas;• É uma cópia;• Tem uma visão a curto prazo;• Pergunta como quando;• Tem seus olhos sempre nos limites;• Limita;• É o clássico bom soldado;• Faz certas as coisas;	<ul style="list-style-type: none">• Inova;• É original;• Focaliza-se nas pessoas;• Tem a perspectiva do longo prazo;• Pergunta o que e por quê;• Tem seus olhos sempre nos horizontes;• O desafia;• É a própria pessoa;• Faz as coisas certas;

Fonte: Adaptado de WRIGHT, 2000

Assim entendemos que as pessoas que atuam na área de Gestão devem também, aprender a interpretar o mundo no qual estão inseridos. Não obstante, o universo das corporações está por sua vez, impregnados de símbolos, a própria condição de liderança carrega em seu bojo símbolos que fazem com que os seus liderados reconheçam nos próprios líderes o signo da liderança.

No **quadro 1** há todo um conjunto de palavras que nos remetem a imagens, que elaboramos mentalmente para descrever as características de uma liderança: a coragem, a autenticidade, a liderança emocional, dessa forma entendemos que o imaginário está presente na área de gestão, pois ainda que esta área tenha se constituído numa seara que nos remete a talvez à realidade

que mais seja vista com concretude como o mundo dos negócios, não podemos deixar de lembrar que "o real é a interpretação que os homens atribuem à realidade. O real existe a partir das ideias, dos signos e dos símbolos que são atribuídos à realidade percebida" LA PLANTINE; TRINDADE (2003).

Podemos então vislumbrar que há, no mundo corporativo, elementos que integram o imaginário como ensinam Laplantine e Trindade:

"As ideias são representações mentais de coisas concretas e abstratas ou abstratas. Essas representações nem sempre são símbolos, pois como as imagens podem ser apenas sinais ou signos de referências, as representações aparecem referidas aos dados concretos da realidade percebida. Quando por exemplo, queremos localizar um determinado endereço, podemos nos orientar através de imagens (ícones), como ruas e estabelecimentos comerciais que anteriormente conhecemos, para nortear a nossa busca. Nesse caso, as imagens mentais são apenas pontos referenciais sem significados, a não ser aqueles do qual nos servimos para mentalmente vislumbrar o caminho a ser futuramente seguido." LA PLANTINE; TRINDADE (2003). p.04

A palavra imaginário ganhou muita evidência e credibilidade na língua francesa ao longo das duas últimas décadas. A utilização desse termo por intelectuais, como Jean Paul Sartre, André Malraux, Jacques Lacan, Edgard Morin, Henri Laborit, Eugene Enriquez, Jean E. Charron e Cornelius Castoriadis, sem dúvida, desassociada e de uma ação mais ampla do termo. Fala-se hoje com muita satisfação do imaginário de um autor, de um artista, de um pesquisador, de um administrador, de um líder ou mesmo de uma coletividade. O termo refere-se não só ao processo e ao produto da imaginação, mas também a uma dimensão mais relativa do conhecimento (as ideias, os pensamentos, as concepções, a criatividade etc.) do que afetiva (os afetos, as defesas psicológicas, as sublimações, os desejos, as ambições, as convicções etc.), apesar de estarem essas duas dimensões com certeza ligadas.

O imaginário diz respeito, então, ao conjunto de processos mentais. E constituído de imagens interiores que guardamos de certas pessoas significativas, de lembranças ou de informações conservadas em nossa memória (essa faculdade que não se esquece) de ideias, de abstrações, de construtos, de visões, de explicações ou de racionalizações que são construídas e utilizadas, quer estejam relacionadas a informações já interiorizadas ou à realidade exterior. O imaginário

implica um trabalho (mais ou menos consciente) de transformação, de mudança e de criação. A palavra em si, através de sua conotação com imagem, magia e imaginação, é o indicador daquilo que designa e significa.

Mesmo que os produtos da imaginação sejam elaborados a partir de informações armazenadas na memória, eles são, sobretudo, o resultado de visões, de projeções ou de construções que o sujeito elabora a partir de seus conteúdos memorizados. Assim, o imaginário é essencialmente uma realidade subjetiva. Diz respeito, ao mesmo tempo, ao conjunto de representações que o sujeito faz ou dá à realidade subjetiva interna e à realidade objetiva externa. O imaginário serve de ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade externa. Sob esse título, representa o elemento qualitativo mais importante daquilo que constitui a personalidade de um indivíduo.

Reconhecendo plenamente que a história da imaginação começa provavelmente com a história, o começo das mudanças conhecidas pela imaginação para ganhar suas características de nobreza, nesse caso, não há "verdade" senão nas fantasias (universal fantástico), sendo este o primeiro modo pelo qual o ser humano torna o mundo inteligível. Portanto, não existe "verdade" senão dentro de um espírito capaz de compreender-se em sua relação consigo mesmo. As línguas, a história, a literatura e as fábulas são a base de uma interpretação humana do mundo. A imaginação e o imaginário, apesar de suas aparências anticientíficas, remetem-nos de fato à base e aos fundamentos mesmo da ciência. Até a teoria da relatividade de Einstein teve como origem uma fantasia, já que ele próprio, como sábio, imaginava-se como um observador, deslocando-se a diferentes velocidades no tempo e no universo.

Analizando e comparando, é possível afirmar que o conhecimento e a ciência, assim como toda ação e práticas humanas, encontram de fato seus fundamentos no imaginário, na "fantasia universal" pela qual o ser humano acha uma (a sua) verdade, tornando para si o mundo inteligível. Esse imaginário de natureza fantasiosa, essa visão do mundo, não são representados tão somente pelas atividades mentais conscientes, como, por exemplo, os *flashes*, as imagens, os sonhos, as concepções ou as conceituações; são também compostos por fantasias inconscientes e por estruturas profundas que sustentam a própria existência de uma pessoa.

Foi afirmado anteriormente que o imaginário é o elemento qualitativo mais importante daquilo que constitui a personalidade de um indivíduo e que serve de ligação entre a realidade interna

da pessoa e a realidade exterior. Compreende-se, então, facilmente a influência que o imaginário do administrador ou do líder terá sobre sua maneira de agir.

Essa não é, contudo, a primeira vez que se reconhece a influência da personalidade dos dirigentes na vida das empresas. Apoando-se na convicção de que a personalidade do sujeito determina sua ação, alguns pesquisadores conseguiram, com efeito, ressaltar a ligação que pode existir entre as diferentes dimensões da personalidade dos líderes e dos administradores e a administração das empresas.

O próprio termo imaginário foi utilizado por um certo número de teóricos das organizações. Foram utilizadas algumas expressões como, "imaginário social" para reagrupar os fenômenos de rejeição e de repressão nas organizações. A expressão "imaginário organizacional" para designar as fantasias compartilhadas por uma equipe de administração ou por um conjunto de empregados de uma organização, a fim de demonstrar a influência desse imaginário sobre a identidade da empresa (conceito muito próximo daquilo que hoje se convencionou chamar de cultura organizacional). Nos dois outros casos citados anteriormente, os autores utilizaram o termo imaginário dentro de uma perspectiva psicológica, fazendo particularmente referência ao conteúdo fantasioso do imaginário e conferindo lhe, sobretudo, um conteúdo de ordem coletiva. A utilização do conceito de imaginário para estudar a influência dos administradores e dos líderes sobre a direção das empresas é bastante recente.

O imaginário das pessoas em cargos, principalmente na direção, sempre desempenhou um papel importante na administração das empresas. O fato de que os teóricos e praticantes da administração fazem uma ênfase maior, na referência ao conceito de "visão", por exemplo, é um indicativo da importância que é dada ao imaginário. Durante os últimos anos, muitos estudos ressaltaram como as questões de poder eram primordiais na gestão das organizações. Estudar a administração implica refletir profundamente sobre a realidade do poder, não somente sob o ponto de vista sociológico, mas também dentro de uma perspectiva psicológica dos administradores. Além da "visão", a administração implica necessariamente que a pessoa em posição de direção utilize e mobilize certas fontes de autoridade à sua disposição e, dessa forma, exerça o poder. Esse fato tem certas repercussões não só sobre as pessoas que estão sendo dirigidas, mas também sobre os próprios dirigentes. Apesar de a "imagem" que fazemos do poder e de seu exercício variar grandemente de uma empresa para outra e de um indivíduo para outro, essa questão do poder permanece sempre ativa no imaginário dos administradores.

O poder é uma variável que perturba profundamente os seres humanos e não é por acaso que os líderes e os administradores por ele se interessem. As dificuldades provocadas pelas realidades do poder, sobretudo de natureza emotiva. O poder parece, na verdade, mais uma questão de afetividade, de desejos e de necessidades do que uma questão de conhecimentos e de inteligência, mesmo se, em relação a esse ponto, for conveniente ser prudente; a afetividade e a inteligência não são duas dimensões ortogonais ou independentes. Sentimos emoções e afetos (amor e ódio) pelos objetos de conhecimento (conhece-se e comprehende-se bem aquilo que se ama, se detesta ou incomoda, sob a condição de investir o grau requerido de energia), assim como experimentamos algum tipo de sentimento em relação ao que fazemos ou praticamos.

Com os dados levantados através da pesquisa, pode-se identificar que as organizações atualmente buscam cada vez mais pessoas que tenham um perfil de liderança específico junto aos seus colaboradores.

O líder sempre deve estar preparado a motivar seus colaboradores em suas tarefas diárias, ser dinâmico e influenciar corretamente seus liderados na solução de conflitos harmoniosamente. Deve participar de cursos para melhorar a sua capacidade de ajudá-los e ter persuasão junto aos seus liderados.

Ser imparcial, mostrando a seus liderados que o líder está disposto a resolver conflitos e ajudá-los, é algo a ser melhorado de acordo com dados da pesquisa. Ter uma visão geral da situação e propor alternativas pesquisa. Ter uma visão geral da situação e propor alternativas é algo que deve ser claro pelo líder.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto - **Gerenciando pessoas:** como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo:** Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HYACINTH, Brigitte. **Retrato de um líder: 26 características da liderança.** Disponível em:<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/retrato-de-um-lider-26-caracteristicas-de-a-a-z-da->

da- lideranca/98563/?fb_comment_id=1131867586903045_1132891066800697#f27b8894060a73c. Acesso em: 29/05/2017.

LAPANTINE, Francois; TRINDADE, Liana. **O que é imaginário.** São Paulo: Brasiliense, 2003.

SATELL, Brigitte Hyacinth. **Retrato de um líder: 26 características da liderança.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/retrato-de-um-lider-26-caracteristicas-de-a-a-z-da->

da- lideranca/98563/?fb_comment_id=1131867586903045_1132891066800697#f27b8894060a73c. Acesso em: 29/05/2017.

SCHAFFER, Brigitte Hyacinth, **Retrato de um líder: 26 características da liderança.**

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/retrato-de-um-lider-26-caracteristicas-o-de-a-a-z-da->

da- lideranca/98563/?fb_comment_id=1131867586903045_1132891066800697#f27b8894060a73c. Acesso em: 29/05/2017.