

(x) Graduação () Pós-Graduação

**PAPEL DO LÍDER NO DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: um estudo com os
acadêmicos de Administração**

Getulio Sousa Garcia Neto
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
getulioneto@outlook.com

Geraldino Carneiro de Araújo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
geraldino.araujo@ufms.br

RESUMO

Devido a evolução tecnológica, o trabalho via home office está se tornando, a cada dia que passa, uma realidade para as organizações, gerando novos desafios para a gestão de pessoas. Sendo assim, para realização deste estudo, definiu-se como problema de pesquisa qual deve ser o papel do líder nas organizações em meio a pandemia de coronavírus? Para responder a esta problemática, definiu-se como objetivo geral analisar o papel do líder durante a pandemia de Covid-19 na percepção dos estudantes de Administração. A metodologia para este estudo foi baseada na descritiva, tendo como técnica de levantamento dos dados através de pesquisa aplicada aos alunos do curso de Administração. Assim, observou-se que além do treinamento e da motivação dos colaboradores em home office, é fundamental a atuação de uma liderança eficaz nas organizações que adotam este sistema de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Liderança; Desenvolvimento.

1 INTRODUÇÃO

A liderança nas organizações compreende um processo de condução de um grupo de trabalho, em que o líder é a figura que possui autoridade, sendo capaz de motivar e influenciar as pessoas do grupo a realizar determinadas tarefas e colaborarem entre si para o atingimento de objetivos comuns. Logo, tal autoridade não está relacionada ao poder formal, que exige certa obediência dos colaboradores; mas sim, à influência interpessoal, de modo que a líder desperta nas pessoas a motivação necessária para a consecução das metas e objetivos.

Maximiano (2011) define a liderança como a capacidade pessoal de unir pessoas e influenciá-las para a realização de objetivos predeterminados. Assim, o líder é aquele que, em um grupo, ocupa uma posição de poder, e tem condições de conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas para alcançar finalidades específicas. Deste modo, considerando um conjunto coerente de ideias e princípios, ele é capaz de conduzir um grupo para atingir objetivos de interesse comum.

O contexto pandêmico faz com que as organizações enfrentem novos desafios, como a falta de insumos e matérias primas; redução no volume de produção; redução no quadro de funcionários e afastamentos por casos com suspeita ou confirmação de contaminação de Covid-19. Tudo isso impacta diretamente pessoas e organizações. Mediante a esse contexto surge a seguinte questão de pesquisa: Qual deve ser o papel do líder nas organizações em meio a pandemia de Coronavírus? Sendo assim, esse trabalho tem como objetivo analisar o papel do líder durante a pandemia de Covid-19 na percepção dos estudantes de Administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Chiavenato (2014) coloca que a liderança envolve a influência interpessoal, que exercida por meio da comunicação humana em determinada situação, busca a consecução de objetivos específicos. Logo, o autor define quatro elementos que caracterizam a liderança: a influência; a situação; o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. Senge (2005) reconhece que determinados traços de personalidade e competências interpessoais são fundamentais para a figura do líder. Neste sentido, Maximiano (2011) diz que a líder precisa se equipar de determinação, iniciativa nas relações pessoais, vontade de liderar e autoconfiança. Senge (2005) complementa que líderes são pessoas que caminham para frente, e são compromissadas com as mudanças profundas em si mesmas, para depois promover as

mudanças em suas organizações. Considerando a influência que o líder exerce sobre o comportamento dos liderados, entende-se que o estilo de liderança por ele adotado tem potencial para impactar positiva ou negativamente as relações estabelecidas com os colaboradores da sua equipe e os resultados por eles alcançados.

É o que afirma Gonçalves e Mota (2011), que destacam o papel de influência desempenhado pela liderança no desempenho das equipes, sendo que o estilo de liderança adotado impacta diretamente nas relações humanas de trabalho. Conforme Dubrin (1998 apud JACOBSEN, 2017, p. 52) estilo de liderança “Trata-se do padrão típico de comportamento que um líder usa para influenciar seus empregados a atingirem as metas da organização”. Neste sentido, Maximiano (2011) define dois estilos básicos de liderança, como pontos opostos: a autocracia e democracia, que se desdobram em outros.

Hoje os líderes se esforçam em motivar os seus subordinados capacitando-os com informação treinamento, confiando a eles tarefas complexas, pois as informações chegam em nosso meio de forma muito mais rápida, diante disso as organizações do novo século o homem é parte de uma rede de pensadores e comunicadores sendo a tarefa principal do líder motivar e manter essa rede funcionando, portanto as informações que eram desprezadas no passado hoje devem ser mostradas a todos os colaboradores da organização no qual todos representam um fator de crescimento para a organização (BIANCHI, 2017). Como coloca Bianchi, Quishida e Foroni (2017, p. 54):

O líder, além de elo na gestão, pode, também, servir como um filtro entre a intenção da gestão de pessoas (conjunto arquitetado de políticas e práticas) e a percepção dessas práticas pelos profissionais em uma organização (baseada na experiência resultante da utilização das práticas). Apesar de a liderança ser uma temática mais antiga de estudo, quando comparada à gestão estratégica de pessoas, a ênfase, apesar da evolução do campo teórico, está no indivíduo que atua como líder e não no papel exercido por este indivíduo, na organização, considerando outras variáveis contingenciais. A atuação como gestor de pessoas – aquele que utiliza o conjunto de políticas e práticas para mediar sua relação com o liderado – parece ainda ser pouco explorada. Esse aspecto torna fragmentado tanto o estudo de gestão estratégica de pessoas quanto o estudo sobre o líder e sua atuação, revelando um retrato vago e ainda impreciso sobre esse fenômeno.

Nos dias atuais, o que se observa com frequência é que a crescente complexidade das condições sociais praticamente inviabiliza o alcance de resultados de ações projetadas ou de expectativas. Além disso, pode-se constatar que a imagem da maioria dos líderes contemporâneos pouco corresponde às reais características de seu personagem (DRUMMOND, 2017). A liderança tem a ver primeiramente com o comportamento e, depois com habilidades, as pessoas respondem a líderes que inspiram confiança e respeito, em vez de habilidades que

eles possuem, nesse sentido a liderança é diferente de gerenciamento, que se baseia mais em planejamento, organização de habilidades de gerenciamento, mas são fundamentos da liderança qualidades como integridade, honestidade, humildade, coragem, compromisso, sinceridade, paixão confiança sabedoria, determinação, compaixão, sensibilidade e carisma pessoal (CARNEGIE, 2012).

Os líderes não desistem sem lutar, o sucesso nem sempre chega facilmente, mas os líderes continuam tentando repetidas vezes até que eles e seu grupo obtenham sucesso, ao mesmo tempo os líderes tem consciência de que nem todas as batalhas podem ser vencidas apenas com persistência, pois sabem que a maioria dos objetivos são alcançável se o desejo for suficientemente forte e se eles agirem como devem (CARNEGIE, 2012). A estrutura principal para falar sobre o líder é a liderança. No Quadro 1 demonstra conceitos elaborados desde a década de 1950 e estes possuem sua abordagem distinta conforme cada autor:

Quadro 1. Conceitos de liderança

Conceitos	Fontes
“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum”	Hemphill e Coons (1957, p. 7 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo”	Janda (1960, p. 358 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados... serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida”	Jacobs (1970, p. 232 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”	Roach e Behling (1984, p. 46 como citado Bergamini, 2009, p. 3)
“Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo”	Stogdill (1990, p. 15 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la”	Kouzes e Posner (1997, p. 98).
Liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”	Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359).

Fonte: Bianchi, Quishida e Foroni (2017, p. 48).

Conforme demonstrado no Quadro 1, pode ser observado segundo os autores Bianchi, Quishida e Foroni (2017, p. 48), os conceitos de liderança através dos tempos sob a ótica de autores renomados tais como Bergamini, Jacobs dentre outros. Deduz-se daí que a superioridade dos indivíduos é a invenção. Pode-se constatar que o que existiria, na realidade, segundo o autor Moscovici (1981). Pode-se observar a perspectiva da alma do chefe, uma vez que uma massa de cópias suscitaria a impressão de uma consciência coletiva. Como destaca

Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados dentro dos padrões de liderança. O comportamento de liderança localizado do lado extremo esquerdo denota o administrador que mantém um alto grau de controle sobre os subordinados, enquanto que o lado extremo direito denota o administrador que permite ampla liberdade de ação para os subordinados (CHIAVENATO, 2014, p. 126).

Segundo Carnegie (2012), para que a liderança funcione bem, os integrantes da equipe precisam relacionar suas expectativas, objetivos, atividades, ao propósito básico e a filosofia da organização, onde deve oferecer pontos de referência e embasamento para as decisões e ações dos colaboradores, sendo esse um fator cada dia mais significativo nas modernas organizações nas quais as decisões são tomadas com grande autonomia. Entender esse comportamento organizacional e os propósitos de forma clara também é essencial para os colaboradores, clientes e terceiros na avaliação das características organizacionais tão importantes quanto a integridade, ética, justiça, qualidade e desempenho.

Para Moscovici (1981) a alma das multidões e sua unidade mental seriam a do chefe ideal, que uma porta dentro de si. Os homens isolados passariam a ser considerados como livres; quando reunidos, eles precisam de um chefe. Pode-se compreender que esta seria uma lei natural, existente desde sempre, e as provas disso estariam ao nosso redor, na sociedade que nos cerca. E essa realidade apontada, quanto verificada chega a chocar o emissor.

Os estilos de liderança nas dimensões do clima organizacional são apontados por Goleman (2015) no Quadro 2:

Quadro 2. Estilos de liderança

Estilo	Explicação
Líder Afetivo	Oferece amplo feedback positivo, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa do trabalho bem feito, tal feedback tem potencial especial no local de trabalho por ser tão raro, através de uma avaliação anual a maioria das pessoas costuma não receber nenhum feedback sobre seus esforços do dia, ou somente o feedback negativo isso torna as palavras positivas do líder afetivo ainda mais motivadoras. O estilo do líder afetivo é notadamente positivo na comunicação, ou seja, pessoas que gostam uma das outras conversam muito pois partilham ideias e compartilham inspirações correlacionando assim com um clima organizacional flexível, pois como um pai que ajusta as regras de casa para um adolescente em amadurecimento, não impõe regulamentos desnecessários sobre como os funcionários realizam seus trabalhos, oferecendo assim a equipe a liberdade para realizarem seu serviço da forma que considerem mais eficaz
Líder Coach	Se distingue em delegar, ou seja, dão a sua equipe tarefas desafiadoras, ainda que signifique que estas serão realizadas rapidamente, portanto, esses líderes são dispostos a suportar o fracasso a curto prazo se isso estimular o aprendizado a longo prazo, se enquadrando no clima organizacional cujo objetivo é comprometimento da equipe, onde todos se sintam orgulho de onde está. O estilo coach é usado com menos frequência apesar de um paradoxo existente sobre o desempenho da empresa, porque enfoca basicamente o desenvolvimento pessoal, não às tarefas imediatas ligadas ao trabalho, pois, mesmo assim consegue melhorar os resultados, exigindo assim um diálogo constante a fim de poder incrementar tudo que melhora o clima, garantindo que as pessoas saibam o que espera delas e como o seu trabalho se enquadra em uma visão estratégica.
Líder Dirigente	Maximiza o compromisso com as metas e a estratégia da organização, pois ao enquadrar as tarefas individuais dentro de uma visão maior, esse líder define padrões que giram em torno dessa visão, diante disso fornece feedback de desempenho quer seja ele positivo ou negativo, utiliza-se de critério singular onde os seus padrões se adequam ao clima organizacional em forma de recompensa, ou seja, a equipe se sente compensada por seus resultados e o seu empenho. Um líder dirigente estabelece o fim, mas geralmente fornece às pessoas bastante liberdade para conceber seus próprios méritos para conceber seus próprios meios, ou seja, dão a sua equipe liberdade para inovarem e experimentarem e correrem riscos calculados, sendo que esse impacto positivo funciona bem em quase todas as situações empresariais, porém, particularmente eficaz quando uma empresa está à deriva traçando um rumo novo e vende ao seu pessoal uma renovada visão ao longo prazo.
Líder Democrático	Implica em dedicar tempo para ouvir ideias e obter adesão das pessoas, desenvolvendo assim confiança, respeito e compromisso, ao deixar que a equipe tenha influência nas decisões que afetam as metas e como se realizar o trabalho, diante disso esse líder aumenta a flexibilidade e responsabilidade no clima organizacional, ao ouvir as preocupações de todos aprende o que fazer para manter a moral elevada, pois, tendem a ser realistas sobre o que não pode ser alcançado. O líder democrático apresenta desvantagens ao clima organizacional, pois, possui consequências mais exasperantes através de reuniões incessantes nas quais as ideias são remoídas, o consenso permanece vago e o único resultado visível é a marcação de reuniões, protelando assim decisões cruciais, esperando que as discussões suficientes acabem girando um insight, acarretando ao seu pessoal uma sensação de confusão podendo agravar conflitos.
Líder Moderado	Fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente, sendo obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápido, e pede o mesmo a todos a sua volta, onde rapidamente aponta o mau desempenho e exige mais da sua equipe, porém, quando não corresponde as expectativas, são substituídos pelos com que correspondem, atrelando o clima organizacional à padrões de desempenho.
Líder Coercitivo	Deve ser usado apenas com extrema cautela e nas poucas situações nas quais é absolutamente imperativo, como durante uma recuperação ou soube uma ameaça de uma aquisição hostil, pois, rompe os hábitos empresariais fracassados e dá um choque nas pessoas induzindo novos modos de trabalhar, portanto esse estilo é sempre apropriado durante uma emergência genuína, como um terremoto ou incêndio, porém também pode funcionar em funcionários problemáticos, com os quais tudo falhou, representando para o clima organizacional clareza.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Goleman (2015).

No Quadro 2 foi destacado os estilos de liderança segundo o autor Goleman (2015), onde pode ser constatado que cada estilo de líder possui uma característica específica. Reconhece-se que o sucesso de uma organização está diretamente relacionado ao posicionamento da liderança, pois, é ela quem conduz os colaboradores no desenvolvimento das suas habilidades, e garante que os seus objetivos pessoais estejam alinhados aos da organização. Logo, considerando que são as pessoas as grandes responsáveis pelos resultados organizacionais, a liderança eficaz contribui para o desenvolvimento de equipes efetivas, que por sua vez, alavancam os resultados da organização possibilitando assim a retenção de talentos (GOLEMAN, 2015).

Conforme Almeida et al (2017), quando a liderança é eficaz no desenvolvimento das equipes, observa-se o compartilhamento de ideias e responsabilidades, o que otimiza tempo e recursos da organização. Além disso, os comportamentos inadequados das pessoas do grupo podem ser corrigidos, à medida que as pessoas se tornam mais comprometidas com a missão e com o líder, em vez de serem meras cumpridoras de tarefas.

A liderança eficaz envolve, necessariamente, o engajamento e a motivação dos liderados. Neste sentido, observa-se que o bom desempenho apresentado por um indivíduo motivado, tende a influenciar, e muito, a percepção da qualidade de vida no trabalho. Logo, é papel do líder criar um clima onde as pessoas se sintam à vontade e são motivadas a fazer o seu melhor para ajudar a organização a alcançar seus objetivos. Resultados extraordinários podem ser alcançados quando as pessoas estão envolvidas; os funcionários engajados são mais produtivos porque seu comportamento no trabalho é energizado, focado e mais alinhado às necessidades da organização (ALMEIDA et al, 2017).

Robbins (2002) complementa que as taxas de retenção são maiores entre os funcionários engajados porque eles são desafiados pelo seu trabalho no contexto de um ambiente de apoio, com um chefe que cuida, incentiva e capacita. Assim, eles se sentem apreciados, ouvidos e apoiados. Entende-se que a liderança eficaz compreende ainda, o desenvolvimento das pessoas. Conforme Girardi e Dalmau (2015), o líder precisa reconhecer e dar ênfase às necessidades de desenvolvimento dos membros da sua equipe, amparando e apoiando a ampliação das habilidades e da capacidade das pessoas. Conforme Bichueti (2011, p. 142) o desenvolvimento de pessoas dentro das suas equipes pode garantir a sustentabilidade de uma empresa através:

[...] da gestão do conhecimento e da transferência de experiências, cuja origem pode ser interna ou externa à organização. As pessoas precisam querer aprender; devem ser humildes para reconhecer suas limitações e buscar os ensinamentos necessários para completar seus conhecimentos, suas habilidades e suas competências, além de reconhecer que podem transmitir o

que sabem a outros, sem se sentir ameaçadas de perder espaço na empresa. Ao contrário, isso cria condições para melhorar o desempenho individual e coletivo.

Observa-se que as características e o posicionamento da liderança influenciam o comportamento organizacional. Logo, percebe-se que conduzir pessoas diversas para a realização de objetivos comuns representa um grande desafio para os líderes, e consequentemente, para as organizações. Por isso, é fundamental que o líder esteja atento às necessidades individuais de cada membro da sua equipe, de forma a ajustar o seu comportamento para melhor atender a todos. Quando o líder assume o seu papel e se dedica à sua missão como líder, os resultados refletem em benefícios para as equipes, que passam a contar com pessoas mais engajadas, motivadas e satisfeitas, o que contribui diretamente para a melhoria dos resultados organizacionais (BURMESTER, 2012).

Liderança é em sua natureza a maneira de cooperar a transformar algumas questões essenciais para dispor as circunstâncias oscilantes da economia do mercado. Sendo assim, a administração normalmente é relacionada a ações como planejamento, organização, controle, resolução de problemas, desenvolvimento de orçamentos, etc. A liderança considerada como recurso, em geral, é relacionada à definição do controle onde a sistematização da gestão, na qual a organização deve percorrer à formação de um olhar do futuro, à habilidade de estimular colaboradores, fornecedores, clientes e outras pessoas nas quais são de extrema importância para aceitar novas ideologias e concretizá-las, bem como, gerar e gerenciar métodos, incentivar pessoas de forma que a utopia se reverta em algo concreto, ainda que ultrapasse todos as barreiras (BURMESTER, 2012).

Durante muitos anos, a liderança foi entendida como um traço de personalidade, dependendo das características pessoais e inatas de cada um, mas o conceito de liderança no século XXI não está relacionado com a crença de que esta seja sinônimo de poder. Os líderes do futuro são aqueles que capazes de reconhecer o papel importante dos seguidores, dar foco a motivação dos seguidores e inspiram-nos a partilhar a visão, criar e comunicar uma visão partilhada, promover e iniciar a mudança, formar parcerias; conseguir um equilíbrio valorizando a diversidade e gerir a informação e a tecnologia (GIRARDI; DALMAU, 2015).

Diante disso o comportamento de um líder que é seguido de consequências positivas provavelmente será repetido, portanto, a modificação do comportamento organizacional tenta influenciar as pessoas administrando sistematicamente as condições de trabalho e as consequências de suas ações, resultando na motivação para repetir o comportamento que levou aos resultados indesejáveis será reduzida (MATOS, 2016).

Se observou também que o individualismo é o maior obstáculo ao trabalho em equipe,

seguido pela falta de liderança, portanto, várias organizações de sucesso combatem veementemente a competição interna, principalmente nas frentes de trabalho, pois a motivação e comprometimento não se consegue com ações sem compromisso, onde as mudanças e atitudes no relacionamento interno, o diálogo, a demonstração de respeito pelas pessoas a redistribuição de responsabilidades, são ações com maior impacto na produtividade, sendo assim, atuam diretamente em seus sentimentos (MATOS, 2016).

As políticas gerenciais da empresa devem ser alteradas no que tange aos sistemas e metas, avaliação e premiação combatendo o individualismo e valorizando as equipes, pois o comprometimento, as decisões, a avaliação e premiação, toda a responsabilidade de prestação de contas deve recair sobre a equipe e não mais sobre o chefe na perspectiva de uma gestão participativa, portanto o chefe de antes responsável por tudo, agora será analisado como líder sendo corresponsável pela eficiência da equipes, onde o sistema de objetivos, terá um novo enfoque, no qual passa a ser utilizado como ferramenta em que as equipes participam da elaboração (MATOS, 2016).

Trocando o chefe por um líder, haverá maior atuação na gestão de pessoas, ou seja, em todas as decisões, define todas as atividades, até as mais banais, faz o planejamento do trabalho, gerencia controles, acompanha atividades atua na solução dos problemas, controla o sistema de avaliação e premiação, constatando assim que sem gerir adequadamente a força de trabalho, aumenta a improdutividade e reduz a qualidade (GOLEMAN, 2015).

Os colaboradores atuando em equipe mudam completamente suas atitudes, no relacionamento com a empresa, passarão a atuar nas causas dos problemas e na evolução da empresa, gerando a redução dos custos, sendo assim as reações negativas serão atenuadas, principalmente as reclamações e clamores sobre carga de trabalho e os baixos salários, a improdutividade sob forma de má vontade e indisposição, o nível hierárquico é bem menor achatando a pirâmide, possibilitando assim através de uma liderança eficaz a retenção dos talentos das organizações (DRUMMOND, 2017).

Os líderes devem ter confiança na sua posição, com relação a questões chaves, devem ter convicções, não apenas opiniões, especialmente quando se trata de assuntos de integridade, tendo assim habilidades de como a de realmente ouvir, sendo essencial para a habilidade de mudar, uma vez que a organização através de seu comportamento organizacional terá que se adaptar, o líder deve aprender novas habilidades e explorar novas abordagens antes da necessidade surgir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. A abordagem da pesquisa qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro de questões abertas online (Google Form). O roteiro de questões foi composto por:

Bloco A: Caracterização do respondente: 1) Idade; 2) Sexo; 3) Cargo/função atual.

Bloco B: Liderança: 4) O que você entende por liderança?; 5) Qual o papel do/da líder nas organizações?; 6) Quais estilos de liderança você conhece? Poderia descrever?

Bloco C: Liderança na Crise: 7) Quais são/foram os desafios que a pandemia de Covid-19 impôs para a organização e para as pessoas? 8) Qual o papel do líder diante da pandemia de Covid-19?

Os sujeitos da pesquisa foram dez estudantes do curso de Administração do sexto semestre que cursaram as disciplinas de Gestão de Pessoas I, Gestão de Pessoas II e Comportamento Organizacional. Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram apresentados conforme os blocos do roteiro de questões, considerando: o perfil dos respondentes, a liderança, os estilos e a liderança na crise

4.1. PERFIL DOS RESPONDENTES

O primeiro bloco de questões, conforme apresenta o Quadro 3, estão relacionadas ao perfil dos respondentes, ou seja, foi perguntado a idade, sexo e cargo ou função dos pesquisados.

Quadro 3. Perfil dos respondentes

Respondente	Idade	Sexo	Cargo/Função
A	De 26 a 35 anos	Feminino	Funcionário Público
B	De 18 a 25 anos	Masculino	Estudante
C	De 18 a 25 anos	Feminino	Estudante
D	De 18 a 25 anos	Masculino	Bancário
E	De 36 a 45 anos	Feminino	Gerente Administrativa
F	Acima de 45 anos	Feminino	Professora
G	De 26 a 35 anos	Feminino	Estagiário em Administração
H	De 26 a 35 anos	Masculino	Auxiliar Administrativo
I	De 26 a 35 anos	Feminino	Assistente Administrativo
J	De 18 a 25 anos	Masculino	Estudante

Fonte: elaborado com base na pesquisa de campo.

Os resultados da pesquisa em relação ao perfil dos pesquisados, conforme Quadro 3, apresentam que 40% dos respondentes têm idade entre 18 a 25 anos, 40% têm idade entre 26 a 35 anos, 10% têm idade entre 36 a 45 anos e 10% tem acima de 45 anos. Quanto ao sexo, 60% são do sexo feminino e 40% masculino. Quanto às funções, 40% são estudantes, porém, os demais ocupam cargos como auxiliar administrativo, estagiário, funcionário público, bancário, gerente administrativo e professora. Ou seja, a pesquisa teve um público heterogêneo, tanto na idade quanto nas funções que ocupam.

4.2. LIDERANÇA

Identificado o perfil dos respondentes, o “Bloco B” do questionário buscou identificar o entendimento dos pesquisados em relação à liderança, em que as respostas estão apresentadas no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4. Entendimento sobre liderança

Respondente	O que se entende por liderança:
A	<i>“Aquela pessoa que tem um olhar visionário sobre seus objetivos, para o alcance de suas metas com finalidade de ter sucesso com suas ações”</i>
B	<i>“Capacidade de delegar funções e comandar uma equipe ao mesmo tempo que os motiva a fazer o melhor”</i>
C	<i>“Inspirar”</i>
D	<i>“Chamar para si as responsabilidades de um grupo”</i>
E	<i>“Dirigir pessoas, influenciar para chegar a bons resultados”</i>
F	<i>“A pessoa que trabalha saberes e experiência, que orienta, conduz um grupo e/ou equipe”</i>
G	<i>“Orientação, comando de um grupo”</i>
H	<i>“Controlar, liderar, organizar, metas e objetivos a serem alcançados”</i>
I	<i>“Liderança é saber coordenar uma equipe para que juntos consigam atingir o objetivo da empresa”</i>
J	<i>“Função de extrema responsabilidade com todos os envolvidos”</i>

Fonte: elaborado com base na pesquisa de campo.

Conforme os resultados apresentados no Quadro 4, a pesquisa apontou entendimentos bem variados em relação a liderança na opinião dos pesquisados, tendo destaque no líder como visionário, busca do alcance das metas, inspirar e comandar as equipes, dirigir pessoas para chegar aos resultados almejados, responsabilidade com a equipe e que controla, lidera e organiza as metas e objetivos que a sua equipe deve alcançar.

O líder atual deve saber trabalhar com pessoas, pois é por meio delas que são realizadas as ações, as quais geram resultados dentro e fora da empresa. Torna-se importante zelar da motivação de seus funcionários, abrangendo a satisfação pessoal e melhorias no local e nas condições de trabalho, sendo em questão de ambiente ou conteúdo de trabalho em si.

Liderar, pode ser entendido, conforme Chiavenato (2011), como um conjunto de técnicas e habilidades práticas e conceituais, para direcionar os esforços individuais da equipe para o alcance de um objetivo ou meta. Ou seja, o líder precisa buscar o melhor das pessoas e equipe para otimizar seus conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos idealizados.

Montana e Charnov (2006) complementam afirmando que liderar envolve o processo de influenciar os liderados para o alcance dos objetivos estipulados, ou seja, dentro de uma empresa, liderar envolve as técnicas que um gestor, líder, gerente ou supervisor utilizam para influenciar as pessoas a atingir os objetivos estipulados pela alta administração. Existem nas empresas os líderes formais, os quais têm ligação direta com o poder do cargo assumido e os informais, que se destacam ao meio dos demais, liderando e influenciando a equipe como um todo.

Identificado o entendimento dos pesquisados em relação ao conceito de liderança, o Quadro 5 a seguir, que também está relacionado ao bloco “B” das questões, buscou-se identificar a opinião dos participantes em relação ao papel do líder nas organizações.

Quadro 5. Papel do líder

Respondente	O papel do líder:
A	<i>“Conseguir levar sua equipe ao sucesso”</i>
B	<i>“Orientar, guiar e conhecer todo o processo de trabalho”</i>
C	<i>“Orientar, ajudar, inspirar, motivar”</i>
D	<i>“Ser uma âncora para o grupo, dar estabilidade”</i>
E	<i>“Liderar os seus colaboradores em direção a metas e objetivos, garantindo que cada um evolua no profissionalismo”</i>
F	<i>“Liderar, estar junto da equipe, orientar e conduzir a equipe para que possam realizar um trabalho”</i>
G	<i>“Manter o alinhamento de uma equipe com os interesses organizacionais”</i>
H	<i>“Atingir metas e objetivos”</i>
I	<i>“Direcionar sua equipe para exercer o trabalho de forma eficaz e eficiente”</i>
J	<i>“Orientar práticas, formar estrutura de confiança, conduzir recursos e estabelecer metas”</i>

Fonte: elaborado com base na pesquisa de campo.

Quanto ao papel do líder nas organizações, conforme apresenta o Quadro 5, os pesquisados afirmaram que está relacionado a atingir metas e objetivos, levar a equipe ao sucesso e alcance das metas, orientar, inspirar, ajudar, motivar, formar uma estrutura de confiança e direcionar a equipe para um trabalho eficaz e eficiente. Para ser líder é preciso ser autêntico e menos idealizador, não esquecendo que liderança não é sinônimo de cargo, posição social, dinheiro ou tempo de serviço, sendo assim você não precisa ser gerente ou diretor de

empresa para ser líder.

Conforme Chiavenato (2011), o papel do líder envolve o processo de dirigir e motivar pessoas, treinamentos, aconselhamentos, orientações e comunicação com o subordinado, a liderança está mais voltada para fazer as coisas certas, enquanto a gerência se preocupa em fazer certo as coisas. Se existe uma distinção clara entre os processos de gerência e de liderança, esta é a diferença entre conseguir que os outros façam e conseguir que os outros desejem fazer. Dessa forma notamos que os líderes estabelecem uma relação de credibilidade com as pessoas por meio de suas ações, e esta é a base da liderança.

Robbins (2005) sugerem que a visão criada coletivamente com a liderança compartilhada possa ter uma influência poderosa na dinâmica e no desempenho de muitas equipes. Segundo Robbins (2005), os colaboradores precisam confiar nos caminhos traçados pelo líder na busca do alcance de objetivos e metas organizacionais, ou seja, a motivação está relacionada, neste caso, a recompensas no alcance de metas, a teoria apresenta como comportamentos dos líderes o líder diretivo, encorajador, participativo, aquele que faz com que as tarefas sejam executadas. O líder apoiador, aquele que está atento às necessidades de seus liderados. O líder participativo, aquele que envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão, e o líder orientado para a conquista, aquele que fixa metas desafiadoras, confia e espera o melhor desempenho de seus liderados.

A última questão do “Bloco B”, solicitou aos pesquisados quais os estilos de liderança que eles conhecem, onde as respostas serão apresentadas no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6. Estilos de liderança

Respondente	Estilos de liderança:
A	<i>“Autocrática, democrática, liberal e transacional”</i>
B	<i>“Motivador, que entende as necessidades do time e os orienta para evitar perdas”</i>
C	<i>“Acredito na liderança horizontal, onde o líder caminha junto com sua equipe, em um relacionamento mais humanizado e colaborativo”</i>
D	<i>“Não conheço”</i>
E	<i>“Autocrática: aquela que tem o controle das decisões e está centralizada nas mãos de um só indivíduo”</i>
F	<i>“Dirigente, democrático, moderador, coercitivo”</i>
G	<i>“Democrático, ouve seus liderados e busca um consenso entre todos nas decisões”</i>
H	<i>“Coach: pessoa que incentiva os outros usuários a atingirem seus objetivos finais fazendo que os mesmos percam o medo”</i>
I	<i>“Líder democrático”</i>
J	<i>“Líder coercitivo é numa relação hegemônica, por exemplo o estado manda e os pagadores de impostos obedece, líder afetivo tem habilidade em explorar relacionamento com foco nas emoções e coach é um tipo de líder que motiva, ensina técnicas, passa seu próprio conhecimento de vida a outra pessoa, desenvolver suas habilidades”</i>

Fonte: elaborado com base na pesquisa de campo.

Conforme apresenta o Quadro 6, os estilos de liderança que os pesquisados conhecem são o líder autocrático, o liberal, liberal, transacional e democrático. Os entendimentos dos entrevistados envolvem mais o foco do líder democrático, ou seja, o líder que ouve os colaboradores, entende as necessidades das equipes, buscando sempre interagir e ouvir os liderados. O crescimento e sustentação de uma empresa se dão basicamente, pela forma que ela é liderada. É imprescindível que o líder estabeleça valores organizacionais, a exemplo, buscar e manter na organização trabalhadores que tenham atitude de dono.

4.3. LIDERANÇA NA CRISE

Identificados o perfil dos respondentes e o entendimento sobre liderança e seus estilos, o “Bloco C”, do questionário buscou o entendimento sobre o papel da liderança na crise. O Quadro 7 a seguir apresenta as respostas referentes a quais são/foram os desafios que a pandemia de Covid-19 impôs para a organização e para as pessoas.

Quadro 7. Desafios da pandemia de Covid-19 para pessoas e organizações

Respondente	Desafios da pandemia de Covid-19 para pessoas e organizações:
A	<i>“Conseguir traçar metas em home office, com intuito de alcançar seus objetivos da mesma maneira antes do Covid-19”</i>
B	<i>“Entender que a definição de trabalho, corte de gastos e aprender a trabalhar e conciliar a vida pessoal”</i>
C	<i>“Para as organizações, com certeza a mudança nos processos e atividades. A pandemia trouxe a necessidade de das empresas e pessoas reinventarem seus novos modelos de atuação. E, chegamos na era da nova economia, a tecnologia avançou, as pessoas buscaram se desenvolver e enfrentar riscos, foi um processo de reaprendizado e um olhar mais empático”</i>
D	<i>“O maior desafio foi a respeito da organização do atendimento presencial e a implementação e propagação dos meios eletrônicos para atendimento remoto”</i>
E	<i>“Maior preocupação com a saúde mental das pessoas e a importância de habilidades comportamentais”</i>
F	<i>“Trabalhar com novas ferramentas, conhecer o perfil de cada colaborador/a, saber trabalhar com o sócio emocional da equipe”</i>
G	<i>“Adaptação das novas formas de trabalho, o controle do estresse do lockdown”</i>
H	<i>“Desafio que antes não eram acostumados aos home office hoje os mesmo foram que obrigado a terem esse utilizar esse método até porque ninguém era acostumado a ter essa rotina e com a chegada da pandemia os mesmo tiveram que mudar totalmente as atividades a serem executadas”</i>
I	<i>“Saber lidar com as mudanças drásticas impostas no cenário econômico e comercial, além de elaborar novas estratégias para sobreviver ao quadro atual”</i>
J	<i>“Para as organizações são as ordens do estado que atrapalharam, muito mais que o Covid, mas num geral para ambos o distanciamento social”</i>

Fonte: elaborado com base na pesquisa de campo.

Questionados sobre os desafios da gestão de pessoas durante a pandemia nas organizações, a pesquisa apontou, conforme apresenta o Quadro 7, que, segundo os

respondentes, os desafios foram grandes, destacando-se a adaptação das metas para o trabalho home office, corte de gastos, maior preocupação com a saúde mental dos colaboradores e habilidades comportamentais, novas ferramentas tecnológicas sendo implementadas e o desafio em liderar as equipes a distância. O relato do respondente “C”, resume o desafio para as organizações, o qual apresenta que “Para as organizações, com certeza a mudança nos processos e atividades. A pandemia trouxe a necessidade de das empresas e pessoas reinventarem seus novos modelos de atuação. E, chegamos na era da nova economia, a tecnologia avançou, as pessoas buscaram se desenvolver e enfrentar riscos, foi um processo de reaprendizado e um olhar mais empático”.

Sabe-se que a liderança desempenha um papel importante no desenvolvimento de qualquer organização, pois é necessário trabalhar com eficiência para que tenha uma gestão que contribua com o aumento da produtividade e atinja os objetivos organizacionais. Dessa forma, o ato de liderar está ligado a planejar e implantar a visão e as estratégias da empresa, sabendo lidar com as adversidades do dia a dia, sendo referência, exemplo para os demais e guiando seus colaboradores em suas atividades e objetivos, tanto organizacionais como pessoais.

Segundo Stadler e Pampolini (2017, p. 137), “exercer a liderança é, assim, mas que um dom nato: requer conhecimentos, habilidades e atitudes, que devem ser continuamente desenvolvidos e aperfeiçoados. Toda pessoa pode ser um líder, basta preparar-se, desenvolver-se e interessar-se por pessoas”. Dessa forma, um líder precisa ter em mente que o desenvolvimento profissional é essencial, pois, através de programas de capacitação gera-se o conhecimento para que possa implantar estratégias de acordo com as necessidades do momento. No entanto, o conhecimento adquirido vai dar sustentação para que possa realizar seu trabalho do dia a dia com mais preparo e ousadia. Sendo assim, quando o líder se aprimora em suas atividades, esse vai possuir mais facilidade em atender as necessidades de seus liderados.

Dessa maneira, é fundamental que os gestores tenham conhecimento dessa nova realidade e busquem ferramentas e estratégias que auxiliem na elaboração de formas de trabalhos que sejam eficientes para cada tipo de função e organização. Novos conceitos e tecnologias podem ajudar nessa jornada, mas é preciso adaptar isso aos conceitos fundamentais de gestão com as necessidades da empresa. Contudo, o papel de um gestor que faz seu trabalho a distância é impactado da mesma maneira, e adaptar-se, aprender e continuar em evolução é fundamental.

A última questão do “Bloco C” do questionário buscou identificar a opinião dos entrevistados em relação ao papel do líder durante a pandemia. Os resultados estão apresentados

no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8. Papel do líder na pandemia de Covid-19

Respondente	Papel do líder na pandemia de Covid-19
A	<i>“Planejar e desenvolver planos de trabalho para que motive sua equipe a ter melhor desempenho, mesmo em momentos tão difíceis como este, na qual o comércio está bastante variável”</i>
B	<i>“Ter empatia, conhecer bem a realidade da empresa e de seus funcionários e aprender sobre adaptação em tempos de crise”</i>
C	<i>“Com certeza é manter e desenvolver a equipe, através de práticas e estratégias com foco nas pessoas”</i>
D	<i>“Dar estabilidade para o grupo”</i>
E	<i>“O líder deve direcionar as ações e estimular atitudes de suporte as pessoas, pois o inteligência emocional ajuda melhorar os caminhos”</i>
F	<i>“Manter a equipe como equipe e conduzir, orientar o grupo a partir do cenário”</i>
G	<i>“Usar a inteligência emocional para manter o foco e a motivação de seus liderados”</i>
H	<i>“Incentivo à prevenção do contato humano, uso dos EPI's, troca de roupa e máscaras regularmente e menos câtaro direto com os clientes fazendo se necessário mais atendimento via home office”</i>
I	<i>“Elaborar novas estratégias que visagem e se adequação a nova necessidade do comércio além de estimular a equipe a manter o foco e não desistir”</i>
J	<i>“Continuar mostrando o caminho a ser seguido, motivar os trabalhadores a encararem o problema”</i>

Fonte: elaborado com base na pesquisa de campo.

Conforme apresenta o Quadro 8, os líderes tiveram muitos desafios em suas equipes de trabalho, ou seja, os respondentes afirmaram que planejar e desenvolver novas formas de trabalho mantendo a produtividade, ter empatia, conhecer a realidade da empresa e do colaborador, manter e desenvolver as equipes de trabalho, dar suporte e estabilidade as pessoas foram às respostas que mais se destacaram.

De acordo com Rocha (2014), às formas de trabalho e os relacionamentos das pessoas têm tido muitas transformações, para atender as demandas de um mercado, frente aos constantes desafios. Pois, trabalhar a distância tem se tornado uma necessidade para algumas organizações, e para isso é necessário que os gestores criem práticas de gestão bem mais elaboradas que atendam a essa nova realidade.

Por isso, nesses tempos de crise tem exigido que o setor de gestão de pessoas busque estratégias e ferramentas que estejam de acordo com o momento que se vive, criar métodos diferentes dos utilizados tradicionalmente, ou seja, criar um novo estilo de administração, pois, uma nova maneira de trabalhar requer uma nova maneira de administrar. Assim, muitas organizações têm buscado aderir ao trabalho em home office como alternativa, mantendo a realização do trabalho com sucesso.

De acordo com Cassar (2018), ainda existem muitos desafios para que as empresas

consigam implementar o home office que atendam às necessidades das empresas e colaboradores, sendo necessário que as ferramentas de gestão estejam bem elaboradas e que todos tenham conhecimento da sua aplicabilidade para que tenha total conhecimento do trabalho realizado, pois, nem todas as pessoas possuem perfil para o trabalho em home office.

Dessa maneira, é fundamental que os gestores tenham conhecimento dessa nova realidade e busquem ferramentas e estratégias que auxiliem na elaboração de formas de trabalhos que sejam eficientes para cada tipo de função e organização. Novos conceitos e tecnologias podem ajudar nessa jornada, mas é preciso adaptar isso aos conceitos fundamentais de gestão com as necessidades da empresa. Contudo, o papel de um gestor que faz seu trabalho a distância é impactado da mesma maneira, e adaptar-se, aprender e continuar em evolução é fundamental.

Segundo Carvalho e Nascimento (2010, p. 101), “o desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo” [...] as organizações têm percebido que é necessário estimular e apoiar o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, para que possa manter suas vantagens competitivas e além disso contribuir para o aprendizado e crescimento de todos.

Contudo, para que o setor de gestão de pessoas tenha sucesso em meio a tantas mudanças, precisa-se de muita pró-atividade e conhecimento para que o trabalho, seja interno ou em home office, seja eficiente e com qualidade. Porém, todo trabalho pode ser bastante eficaz e produtivo quando gestores e liderados entram em sintonia. Uma relação que pode ser construída no dia a dia, que juntos vão identificando as habilidades e limitações de cada um, de modo que esse movimento traga mais segurança a todos. Dessa forma, o desenvolvimento contínuo contribui para estreitar a distância, transmitindo segurança ao liderado, que se sente mais acolhido, sabendo que tem o apoio e o cuidado da organização ao qual está inserido.

Sendo assim, pode-se observar que o trabalho remoto, precisa ser gerido por uma liderança capaz de lidar com os problemas que podem ocorrer nessa forma de trabalho. Dessa maneira, o gestor necessita ficar atento às metas da sua equipe, procurando dar todo suporte necessário para que não perca a produtividade e a motivação de seus funcionários. Quando se trata de trabalho remoto a atenção do gestor deve ser ainda maior, para que sua equipe continue realizando suas obrigações o gestor precisa saber colocar as metas de forma clara e assessorar sua equipe com responsabilidade, parecendo estar presente mesmo que de maneira virtual.

Os modelos tradicionais de liderança, apesar de ainda serem amplamente utilizados nas organizações, estão perdendo o “fôlego” frente à revolução digital. As organizações

tradicionais atuam de maneira linear, com uma quantidade limitada de recursos, enquanto as organizações chamadas digitais, trabalham com um modelo de negócio flexível e adaptável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gerentes líderes e os colaboradores liderados, são colocados a prova toda vez que a organização passa por qualquer processo de mudança, pois qualquer quebra da zona de conforto das pessoas, gera problemas para as pessoas se adaptarem ao novo contexto. Com as tecnologias em ascensão, novas formas de trabalho são criadas constantemente, uma delas é o trabalho via home office. Para minimizar tais problemas, a liderança tem um papel fundamental, a qual pode ser desenvolvida com a aplicação de técnicas de *coaching*. Para tanto, o presente estudo buscou analisar o papel dos recursos humanos para gerenciar pessoas em home office.

Analisando as colocações dos autores e a bibliografia levantada, fica mais uma vez evidente que nada acontece sem o envolvimento das pessoas e das equipes a partir de uma liderança confiável dentro das organizações, para isso, o papel da gestão de pessoas nas organizações se fortalece a cada nova situação. Percebe-se que nos dias atuais é cada vez mais necessário ter uma administração dos recursos humanos, tendo em vista que o planejamento realizado por este setor para contratar os melhores funcionários para cada tipo de serviço requisitado pela organização.

As empresas, ao tomarem essa atitude, serão as mais beneficiadas, visto que reduzirá seus custos e colocará como encargo do teletrabalhador as custas inerentes a exercer a atividade. O fato é que o teletrabalho deve ser repensado em todos os aspectos, não dá para implementar da forma como ele está agora, nem os empregados possuem conhecimento, habilidade, destreza para se adequar ao novo regime, nem tampouco as empresas, assim por mais benéfico que pareça adotar essa modalidade, ambas as partes da relação de trabalho estão com pouca capacitação, seja porque o modelo tradicional ainda está enraizado na sociedade, ou mesmo por falta de um treinamento e conscientização.

Com a análise realizada, observou-se que as empresas precisam se desenvolver e buscar alternativas viáveis neste novo contexto de trabalho via home office, ou seja, somente com um bom treinamento, desenvolvimento e conscientização das empresas e dos trabalhadores, o teletrabalho poderá ser aplicado, pois nesse novo cenário o empregador já estará mais ciente de sua responsabilidade e, independente do regime que esteja submetido, ambos tenham seus direitos garantidos, tanto as empresas, quanto aos colaboradores envolvidos.

O diferencial das organizações atuais está na sua capacidade intelectual e não mais no seu poder econômico, os bens materiais como máquinas, instalações, propriedades são apenas ativos imobilizados, portanto são recursos limitados ao contrário do conhecimento que é ilimitado. As mudanças e necessidades nos ambientes organizacionais acontecem rapidamente, e a importância de um líder qualificado se faz sentir praticamente em todas as direções dentro de uma organização. Quando se refere a líderes, deve-se procurar entender qual é realmente seu papel junto à empresa e frente aos “colaboradores”, grupo de funcionários, como também suas características e aptidões.

Ou seja, respondendo ao problema de pesquisa, observou-se que grandes desafios exigem um grande trabalho em equipe, principalmente, quando relacionadas ao trabalho em home office, e a qualidade mais necessária entre os membros de equipe em meio à pressão de um terrível desafio é a colaboração, ou seja, a cooperação envolve trabalhar em conjunto e em comum acordo, onde o papel de uma liderança eficaz é fundamental para a busca dos resultados almejados.

Diante das conclusões aqui apresentadas, observa-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, porém, o trabalho não se esgota, ou seja, sugere-se que para trabalhos futuros, o pesquisador busque identificar em empresas como elas atuam com suas equipes de trabalhos em home office, seus líderes e como é realizado o processo de avaliação de desempenho, podendo assim, comparar as teorias e conceitos aqui apresentados com os resultados práticos organizacionais

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alexandra Básilio; GARCIA, Amanda Silva Trindade; SILVA, Angélica Mendes da; ANDRADE, Laryssa Rodrigues; ALVES, Naiara Pereira; RABELO, Maria Helena da Silva; CHAVES, Denise Vasconcelos Macedo. A influência da liderança no clima organizacional. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, v. 2, n. 1, 2017.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, 2017.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de Pessoas Não É com o RH**. São Paulo: Larousse, 2011.

BURMESTER, Haino. **Manual de gestão: organização, processo e prática de liderança**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. v. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

CARNEGIE, Dale . **Liderança**: como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo São Paulo: Nacional, 2012.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do Trabalho**: de acordo com a reforma trabalhista. 16ª edição e atual – Rio de Janeiro: Forense, São Paulo: MÉTODO, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

GIRARDI, Dante Marciani; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Administração de Recursos Humanos II**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

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

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Produção**, v. 21, n. 3, p. 404-416, jul./set. 2011.

JACOBSEN, Alessandra L. **Introdução à Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.

MATOS, Ruy. **Liderança estratégica e gestão participativa**. São Paulo: Atlas, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo, Saraiva, 2006.

MOSCOVICI, Serge. **L'âge des foules**. Paris: Fayard, 1981.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

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

ROCHA, B.S. **Home Office**: O Ponto de Equilíbrio entre a Qualidade de Vida e a Produtividade. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Cesuca Faculdade Inedi.

SENGE, Peter. Além da quinta disciplina. **Revista HSM Management**, n. 19, v. 4, mar/abr., 2005.

STADLER, A; PAMPOLINI, C.P.G. **Gestão de pessoas**: Ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: 2017.