

EVOLUÇÃO DE GESTÃO EM PESSOAS E DA LIDERANÇA NA INDÚSTRIA

Deividi Jack do Amaral (Faculdades Ponta Grossa) deividijack@gmail.com
Daniele Mudrey Degraf (Faculdades Ponta Grossa) dani_mudrey@yahoo.com.br

RESUMO

Este artigo tem por objetivo demonstrar a importância e a evolução da liderança nas organizações. Para tanto, faz um breve relato histórico desde quando o profissional era chamado de “chefe de pessoal”, no século XIX, até os dias atuais, onde o gestor tem que ser qualificado, organizado e eficiente. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar sua missão, proporcionar competitividade, pessoas bem treinadas e motivadas à organização, aumentar a auto atualização e a satisfação, desenvolver e manter qualidade de vida das pessoas no trabalho, administrar e impulsionar mudanças e manter políticas éticas e de comportamento socialmente responsável são algumas das atribuições dos profissionais responsáveis pelos departamentos que hoje são considerados os principais ativos das organizações.

Palavras Chaves: *Liderança, Gestão em Pessoas.*

EVOLUTION OF MANAGEMENT IN PEOPLE AND LEADERSHIP IN THE INDUSTRY

This article aims to demonstrate the importance and evolution of leadership in organizations. To do so, it makes a brief historical account from when the professional was called "head of personnel" in the nineteenth century to the present day, where the manager has to be qualified, organized and efficient. Helping the organization achieve its goals and accomplish its mission, provide competitiveness, well-trained and motivated people to the organization, increase self-actualization and satisfaction, develop and maintain quality of life for people at work, manage and drive change and maintain policies ethics and socially responsible behavior are some of the attributions of professionals responsible for the departments that today are considered the main assets of organizations.

Key Words: Leadership, People Management.

1 - Introdução

O líder como anos atrás conhecido como chefe, vem sendo muito cobrado com a atualidade da globalização industrial. Pessoas são o pilar base de uma empresa, onde demonstram resultados, mas por trás desse cenário sempre haverá um líder. Com novas metodologias, ferramentas e sistemas o líder tem capacidade de montar futuramente uma equipe de alta performance, sendo possível se a empresa implanta novas gestões para dar suporte ao líder. O líder não tem que apenas fazer

aplicabilidade de ferramentas para melhoria de sua equipe, é também o coach, um gerenciador de conflitos, sendo esse principal papel.

É notório que hoje o conceito de gestão de pessoas que vivencia-se nas empresas e no dia-a-dia retrata a evolução e o desenvolvimento que este conceito sofreu ao longo do tempo.

Hoje, atualmente fala-se de uma ciência com linha de pesquisa e estudos devidamente comprovados e explicitados, mas há anos atrás pessoas eram apenas indivíduos que produziam dentro das empresas. O ambiente globalizado propicia um fluxo muito maior e mais intenso de informações, o que aumenta a relevância de gerenciar pessoas de maneira efetiva. Entende-se que o grande diferencial dentro das organizações não é mais a tecnologia ou o maquinário, mas sim as pessoas.

Atualmente, o termo gestão de pessoas está ligado diretamente à área estratégica da companhia, deixando de ser visto apenas como um centro de custos como no passado. O ambiente de trabalho e suas condições também mudaram drasticamente. A concorrência é fortíssima, o número de empresas que fecham as portas por falta de recursos também é elevado e isso requer pessoas capacitadas e com diferenciais que lhe garantam sobrevivência no mercado. O gestor de pessoas propriamente dito passa a ser o profissional que tem todo o perfil de liderança, possui conhecimentos específicos e com isso coordena a sua equipe ou grupo de trabalho.

Os líderes atuais devem identificar as novas mudanças e fazer com que a organização implante-as. O trabalho do líder envolve adaptação e não a transformação, liderando pelo exemplo. Líderes são pessoas de visão capazes de inspirar sua equipe com ética e motivação, e não irão se basear na retórica ou manipulação para recrutar outras pessoas para juntar-se e eles, vão atraí-las como um ímã. Um líder que compartilha as decisões e respeita sua equipe.

Todo bom líder tem que preparar um sucessor, um processo de sucessão é complexo e não se faz de uma hora para outra, isso leva tempo são muitos critérios a serem estabelecidos para escolha, analisando as competências dos candidatos e a da organização. A Gestão de pessoas dentro de uma organização procura gerenciar e orientar as relações humanas no trabalho e nesse intuito possui diversas atribuições, todas voltadas para a relevância do fator humano, visto ser este o maior capital das organizações. De nada adianta dispor de todos os recursos materiais e financeiros, se as pessoas que os utilizam não estão adequadamente preparadas, com condições de produzir o que a empresa espera. Portanto, o objetivo do presente estudo foi explorar as novas ferramentas a serem utilizadas para líderes, assim desenvolvendo uma equipe de alta performance, em correlações de gestão de liderança.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1- EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA

A liderança existe desde o começo das civilizações, devido à sobrevivência e a competitividade de grupos. No entanto, não existia uma teoria a respeito de forma científica, as técnicas eram elaboradas e testadas através de tentativas e erros. Com a Revolução Industrial, por volta de XVIII, a sociedade passou por uma transformação cultural que foi a conjuntura ideal para a aplicação das primeiras teorias da Administração (ARRUDA, 1987).

Em decorrência da industrialização, pessoas que até então viviam da manufatura, realizando o comércio no próprio território do estado, passaram por mudanças profundas em todo o processo. O poder da produção, que até então era dos artesões, passa a ser de posse do industrial e a burguesia industrial à procura por mais lucros e menores custos busca agilizar os processos de produção (ARRUDA, 1987).

De acordo com Souza (2013) a Revolução Industrial foi o início para estabelecimento da sociedade capitalista. Pessoas que moravam no campo partiram rumo às cidades em busca de empregos nas chamadas potencias, havendo um drástico crescimento populacional nas cidades. O processo fabril crescia acelerado, trazendo grandes produções, uma vez que as pessoas trabalhavam com intensidade (KWASNICKA, 1995). Por outro lado, segundo Souza (2013) o trabalho era desumano, com jornada de trabalho extensa, com péssimas condições para os trabalhadores, corriam riscos de acidentes de trabalho e muitos eram tratados de forma humilhante pelos patrões.

Por conta desse rápido desenvolvimento da economia, as empresas precisavam de um grande número de trabalhadores para o “chão de fábrica”, além de líderes para gerir o processo de produção (MONTANA; CHARNOV, 2000). Esse rápido desenvolvimento desencadeou a necessidade de um estudo de gerencia mais aprofundado. Um dos primeiros estudos da administração foi desenvolvido na escola Clássica a qual impulsionou o método de produção e administração, surgido no contexto da Revolução Industrial.

Sobre o fator humano, Chiavenato (2005) ilustra que cada pessoa tem uma personalidade diferente da outra, e estas personalidades influenciam no comportamento. Os princípios da escola das relações humanas permitiam ao líder atingir melhores resultados com seus subordinados quanto ao conhecimento de suas personalidades, logo permitiu-se a criação de um ambiente mais livre e natural, onde todos poderiam explicar suas opiniões.

Siqueira (2014) aborda a importância de o líder identificar as necessidades psicológicas dos liderados, pois o ambiente de trabalho é apenas uma extensão de sua vida social.

Conforme Serrano (2009) e Rosa e Oliveira (2013), as necessidades humanas são abordadas por Maslow, o qual menciona que conhecer as necessidades dos liderados é uma importante ferramenta para a motivação. As necessidades humanas estão em níveis de importância para a vida do indivíduo e, em sua base, estão dispostas as necessidades fisiológicas, em seguida necessidades de segurança, afeto (sociais), status e estima e, por fim, no topo da pirâmide, a auto realização.

Assim, o indivíduo busca em sua vida primeiramente as necessidades de sobrevivência e por último a de auto realização. Portanto, constatou-se que quando o liderado atinge a motivação, o trabalho torna-se mais produtivo, e esta deve ser a preocupação primordial dos líderes, que é atingir a motivação de seus liderados satisfazendo suas necessidades, avaliando as necessidades e transformando o ambiente de trabalho confortável (FIORELLI, 2000).

Posteriormente, originou-se a teoria estruturalista que fundamentava seus métodos na teoria clássica e nas relações humanas, para obter um equilíbrio com as relações formais e informais dentro das organizações. Da mesma forma, o líder identificava as necessidades dos liderados e unia as necessidades da empresa com foco no desempenho de ambos, através de procedimentos da burocracia, pois entendia que administração é um processo social e complexo (SIQUEIRA, 2014).

Assim sendo, de acordo com as teorias citadas, constata-se que não existia um líder, mas um chefe. Chefe é sinônimo de autoritarismo, de imposição de regras, mas com a Escola das Relações Humanas o papel do chefe autoritário passa a ser visto como um líder humanitário, que se preocupa com seus liderados, levando em conta suas emoções.

Conforme analisado no decorrer desta pesquisa, o assunto liderança passou por muitos estudos e aperfeiçoamentos, cuja evolução contribuiu para transformar o chefe em líder.

2.2 – NOVA LIDERANÇA

Nesse ambiente complexo, o líder do século XXI passa por um processo de transformação emocional, pois não é um ditador, mas uma pessoa gerindo pessoas com sentimentos e necessidades. O líder contemporâneo apresenta uma ampla visão de mundo, consegue gerir mudanças, quebrar barreiras, vencer desafios, correr riscos e mudar paradigmas (COVEY, 2002).

Razzolini Filho e Nascimento (2011) ressaltam que, atualmente, predomina a informação, de tal modo que o conhecimento é primordial, o rápido desenvolvimento faz parte do dia a dia, a criatividade é exigência, os clientes são exigentes e os liderados competitivos e inovadores. Os profissionais que buscam conhecimento através de estudos se aperfeiçoam e buscam colocações no mercado, não se

enraízam em empresas por medo do novo, buscam constantemente satisfação e motivação, são exigentes.

Ervilha (2008) complementa que as pessoas, devido ao ambiente competitivo e com intuito de se enquadrarem neste ambiente, se preocupam mais com a sua formação e com conhecimento, pois neste cenário o trabalho braçal é reduzido e agora faz necessário o conhecimento para gerir informações.

A liderança, portanto, tem por desígnios criar um ambiente confortável e agradável para o trabalho, com o propósito de alcançar o sucesso através dos liderados, o qual é atingido pela liderança eficaz. Os resultados não serão atingidos sem a interação da equipe e o líder. Segundo Topping (2002, p.103), “dificilmente você será capaz de fazer tudo o que deve ser feito sem a ajuda de outras pessoas”. O autor ainda ressalta que com a delegação de atividades e a interação dos liderados em decisões transforma o ambiente mais participativo. Desta forma, quando a líder simplesmente dita ordens, o seu comportamento implicará no recuo das pessoas, e estes liderados não agirão de forma participativa (TOPPING, 2002).

Segundo Hunter (2006) ao atribuir e receber feedback, o líder busca o melhoramento contínuo, pois um bom líder insiste na melhoria contínua e dá suportes para tal feito; quando ocorrer a crítica, esta deve ser construtiva com base em fundamentos. Logo, o líder deve analisar circunstâncias que podem influenciar sua liderança, como a comunicação, o autoconhecimento e a percepção de pessoas.

Outro ponto importante do novo líder é a comunicação, pois somente através da comunicação com o grupo é que o líder irá liderar e obter resultados positivos, de tal forma que ocorre a necessidade de conversação, interação na condução das atividades de qualquer organização. Sabendo orientar seu time para o alcance de metas e criar um sonho junto a equipe isto aliado a motivação culminará na realização do que se pretende.

Robbins (2010) também enfatiza que o líder deve ter visão ampla, pensar e analisar todo o meio envolvendo as pessoas, ter sensibilidade para notar atitudes de seus liderados quanto a sua motivação e os problemas que podem vir influenciar em seus comportamentos. Há os liderados satisfeitos e insatisfeitos com suas funções, portanto quando há a insatisfação, o líder tem o papel de analisar o seu motivo e solucionar o problema, mudando de função ou oferecendo capacitações, assim evidenciando o respeito e o comprometimento com as pessoas.

Desta forma, para aumentar a motivação dos liderados deve-se focar em fatores intrínsecos, ou seja, tornar o trabalho mais desafiador e interessante, uma vez que salários são motivadores apenas se o meio de trabalho for alterado (ROBBINS, 2010). É importante compreender a comunicação não verbalizada, ou seja, a comunicação por transmissão de sentimentos, pois o bom líder escuta, mas também interpreta os sentimentos envolvidos. Muitos fatos são percebidos nas emoções transmitidas em conversas formais e informais (ROBBINS, 2003)

Portanto, para que o envolvimento de líderes e liderados aconteça de forma contínua, deve-se investir em treinamentos aliando a experiência, pois o ato de liderar é uma arte adquirida, é indispensável o estudo e experiência. Sobre a arte de liderar não considera-se ainda que todas as pessoas, independente da profissão devem buscar aperfeiçoamento, atendendo ao que a tecnologia oferece para a atividade da produção e liderança, contudo, as organizações precisam dar abertura e permitir um clima favorável a novas ideias adquiridas.

2.3 METODOS DE GESTÃO EM PESSOAS

Empresas que adotam a gestão em pessoas com eficiência obtêm grandes resultados como de profissionais em RH (recursos humanos) adquirindo conhecimento da gestão, pois as ferramentas usadas são plataformas digitais, considerando um ciclo contínuo. A aplicação de ferramentas de gestão em pessoas não mostra apenas o resultado de lucratividade da empresa, porém uma qualidade de vida dos colaboradores dentro da mesma. As ferramentas a seguir são utilizadas em grandes e médias empresas, onde esse ciclo de gente é totalmente eficaz.

2.3.1 ENTREVISTA COMPORTAMENTAL

Tem que ter o foco nas competências da empresa para que seja elaborada e eficiente. Considerando a importância dos processos de recrutamento e seleção para a formação de equipes de alta performance, é essencial tratar a questão da identificação do perfil comportamental dos candidatos com total clareza.

O uso de ferramentas específicas que assegurem uma análise precisa das habilidades do profissional, permite que a seleção seja mais confiável e positiva. O perfil comportamental é muito utilizado nos processos de contratação e de desenvolvimento dos funcionários. Ele também auxilia na gestão de equipes e contribui para a análise da reação do profissional no ambiente de trabalho.

2.3.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Prahalad e Hamel apud Brandão e Guimarães, (2001, p. 10) tratam o conceito de competência, no nível organizacional, como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Assim, competências essenciais às organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram distinções no valor percebido pelos clientes. A Gestão por competências é um método de gerir pessoas com foco em suas habilidades.

A competência não se limita a um conjunto de habilidades que alguém possui, mas envolve todos os valores e crenças que influenciam sua conduta e direcionam todos os seus relacionamentos e decisões. A gestão por competências não é simplesmente uma forma de administrar, mas um meio muito eficaz

de desenvolvimento de talentos nas empresas. Ela consegue alinhar as competências às tarefas que delas dependem.

A identificação do perfil comportamental não serve apenas para o processo de recrutamento e seleção, mas também para a gestão de equipes. É preciso reconhecer as competências e habilidades de cada colaborador para elaborar um plano de desenvolvimento individual (PDI), com o objetivo de reforçar os pontos fortes e eliminar fraquezas. Desse modo, também é possível identificar novas lideranças e aprimorar os atuais gestores. Gerir pessoas implica em observar, desenvolver e capacitar para a realização de tarefas.

2.3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO 360º

A avaliação de desempenho 360º é uma ferramenta de gestão de pessoas que envolve visões diferentes e feedbacks, prevendo a participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado, tais como: superiores, pares, subordinados, fornecedores, clientes internos e externos e também uma auto-avaliação do participante (CHIAVENATO, 2002; SOUZA, 2002).

Para se falar que uma organização faz uso da avaliação de desempenho 360º, os seguintes critérios devem ser seguidos:

- Participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado na avaliação;
- Feedbacks simultâneos e estruturados dos avaliadores e avaliados;
- Aplicação de questionários específicos, nos quais são avaliados aspectos relevantes quanto a comportamentos considerados importantes para as organizações;
- Avaliação qualitativa;
- Confidencialidade dos resultados. Sua finalidade para as organizações é procurar obter informações úteis e precisas do desempenho dos empregados, permitir que os funcionários conheçam seus comportamentos no trabalho e melhorar a produtividade das organizações, orientando as pessoas a atingir suas metas.

Para tal, a avaliação de desempenho 360º busca identificar possíveis deficiências nas funções e necessidades de treinamentos e/ou aperfeiçoamento. Busca também apoiar o desenvolvimento profissional individual e das equipes através de feedbacks com os quais o funcionário terá oportunidade de conhecer seus pontos fracos de forma a corrigi-los e seus pontos fortes de forma a potencializá-los. Além disso, contribui com o processo de sistema de remuneração variável e de promoções (FELIPPE, 2005; BISPO, 2003).

2.4 PDI (Plano de desenvolvimento individual)

SOUZA, 2002. O Plano de Desenvolvimento Individual, ou PDI, é uma ferramenta utilizada pelo RH e gestores para impulsionar o potencial de um indivíduo de maneira organizada e estratégica. Assim no planejamento da carreira, o PDI pode ajudar a sua equipe a desenvolver novas competências, melhorar o desempenho e alcançar maiores desafios. Para que um plano funcione de maneira eficaz, é preciso contar com definições bem específicas e um prazo estipulado. Isso é fundamental, pois ajuda a mudar o comportamento levando mais motivação ao dia a dia do profissional.

Além disso, ter um planejamento detalhado contribui para um comprometimento maior com os passos dados em direção à meta final. Desde um plano de ação eficaz para o profissional, acompanhamento, e conclusão da ação proposta. O PDI sendo bem planejado e concluído, contribui para um crescimento da equipe.

2.5 COACHING NA GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2008), quando se trata do termo coaching, pode-se observar que é um relacionamento que envolve duas pessoas – o líder e o subordinado representados pelo coach e o aprendiz o que caracteriza o vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades.

Empresas estão deixando de contratar empresas terceirizadas para realizar alguns treinamentos, apenas os específicos, fazendo que os líderes realizem esse papel de Coach, assim aproximando mais a equipe do líder. Para isso as empresas estão cada vez mais buscando formar coaches internos, ou seja, líderes e profissionais com conhecimentos e habilidades de Coaching que possam espalhar internamente esta cultura, seus benefícios, diferenciais e potencializar o desenvolvimento, a comunicação efetiva, relações interpessoais positivas, aumentar a motivação, o engajamento, produtividade, satisfação e a qualidade de vida no trabalho.

A identificação de perfil também deve ser utilizada como base para a escolha dos profissionais com potencial de crescimento, promoções e novas oportunidades ou, ainda, elencados no plano de sucessão da empresa, onde o líder tem que ter esse mapeamento de cada pessoa de sua equipe.

O coaching pode ser exatamente o que uma equipe ou líder precisa para alcançar o próximo nível na gestão de pessoas. Como a maioria das habilidades necessárias estão ligadas a motivação e postura no ambiente de trabalho, os métodos do coaching são incrivelmente eficientes. O processo tem o objetivo de elevar o desempenho dos indivíduos, o que influencia diretamente na gestão de pessoas de uma organização.

Além disso, o coaching proporciona motivação, organização, gestão, foco e autodesenvolvimento. Todos esses pontos são necessários e compõem a

administração dos recursos humanos. Os benefícios desse processo são determinantes para as empresas que procuram consolidar políticas e práticas internas de sucesso.

2.6 FEEDBACK

Marques, 2018. O feedback é considerada a principal ferramenta de medição do desempenho dentro de uma empresa e até mesmo fora dela. A sua aplicação contribui para orientar os funcionários e proporcionar um parecer sobre o seu trabalho. Prática muito comum nas empresas, algumas pessoas ainda o enxergam como o famoso puxão de orelha. No entanto, ele representa uma crítica positiva ou negativa, mas sempre construtiva. O seu objetivo principal é reforçar as qualidades, encontrar formas de lidar com os pontos de melhoria e contribuir para o crescimento profissional do colaborador.

Todo feedback produz retornos e consequências. Desses resultados, podemos tirar a importância de sua aplicação. O retorno diz respeito aos reflexos do aprendizado que essa ferramenta proporciona à consciência do funcionário. Ele saberá exatamente quais pontos precisa mudar e quais precisam de melhorias. Já a consequência, está ligada à motivação do colaborador em desempenhar um bom trabalho a partir da crítica construtiva que recebeu, porque se sentirá reconhecido pelo que faz.

Quando o feedback é negativo, o colaborador será orientado a aplicar as mudanças necessárias porque entenderá que seus superiores estão acompanhando as suas tarefas e se importam com seu desenvolvimento. Essa orientação também é importante para construir uma relação de confiança e apoio mútuo, além de promover as mudanças positivas e desenvolvimento contínuo da empresa.

3. METODOLOGIA

Este artigo trata-se de uma pesquisa básica de caráter exploratório através de revisão bibliográfica e de um estudo de caso baseado na leitura e análise. Por análise da evolução da liderança mostra grande tendência de melhoria no profissional, empresa e liderados. A pesquisa mostra não apenas evolução da liderança, mas ferramentas de aplicabilidade nas empresas para melhoria na gestão de pessoas visando o crescimento da empresa no mercado de trabalho atraindo melhores profissionais.

Apesar da disseminação em tempos recentes da gestão de pessoas, tal prática ainda é confundida com uma atividade restrita ao setor de recursos humanos. Neste âmbito, as habilidades humanas assumem importância capital para qualquer gestor. O principal modelo de gestão de pessoas atualmente é a Gestão por Competências. A Gestão de Pessoas enfrenta ainda alguns desafios como alinhar as pessoas às

estratégias da organização; reter talentos (desenvolver as potencialidades das pessoas); e principalmente, buscar o comprometimento do líder (gestor) com a gestão de pessoas, entre outros. Desse modo, as tendências de gestão de pessoas para os próximos anos, estão relacionadas às preocupações dos gestores.

4. CONCLUSÃO

Conclui-se que o perfil do líder influencia no desempenho empresarial e na gestão de pessoas, e que o mesmo tem a capacidade de levar a organização em declive ou ascensão, através de seu perfil de liderança e da maneira que é administrada a Gestão de pessoas.

Hoje no mundo dos negócios a competitividade está cada vez mais acirrada, e é de suma importância que a organização, além de propiciar um ambiente de trabalho que aflore a criatividade, propicie também um clima de trabalho harmonioso, onde toda a equipe, além de valorizada, possa atuar de forma a somar forças, conhecimentos e talentos, fazendo da improvisação, da adaptação, da imaginação, bem como, da criatividade, um trampolim para o sucesso.

Fica claro que quando se tem uma boa liderança, os benefícios são muitos, tanto para organização quanto para seus colaboradores, pois visam o crescimento pessoal e organizacional. Dentro de uma nova perspectiva de mercado, é essencial que todos (líder, colaboradores e organização), tenham o mesmo foco em direção a objetivos e resultados legítimos para construção de uma organização saudável. Contudo, o estudo traçou várias ferramentas de gestão em pessoas para melhor adequação da organização e fez uma analogia entre o líder do passado e o líder atual e relatou como gerenciar pessoas através de uma gestão que saiba escutar, ouvir e respeite a opinião dos colaboradores e envolva todos no processo da organização e só assim poderá delegar cada vez mais, para obtenção de bons resultados no desempenho empresarial.

Referências:

- ARRUDA, J.J.A.** *História moderna e contemporânea*. São Paulo: Bom Livro, 1987/
- CHIAVENATO, I.** *O capital humano nas organizações*. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I.** *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, I.** *Recursos humanos*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002
- COVEY, S. R.** *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. de. A.** *Gestão de Competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto*. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV, v. 41, nº 1, Jan./Mar, 2001.
- ERVILHA, A. J. Limão.** *Liderando equipes para otimizar resultados*. São Paulo: Nobel, 2008.
- HUNTER, J.C.** *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- FIGLIOLI, J.O.** *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KWASNICKA, E.L.** *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H.** *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SOUZA, L.S.G.; SOUZA, L.C.** *O papel do gestor de RH no desenvolvimento de Lideranças*. *Cognitio/pós-graduação UNILINS*, n.1, 2013. Disponível em: <http://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/view> > Acesso em 12/2017
- SIQUEIRA, M.M.M.** *Modelagem da organização: uma visão integrada*. São Paulo: Bookman, 2014
- SERRANO, D.P.** *Teoria de Maslow: a hierarquia das necessidades*. 2009. Disponível em: > Acesso em 12/2107
- SOUZA, V.L.** *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ROSA, F.; OLIVEIRA, L.A.** *O feedback assertivo como fator motivacional*. *Management*, v.9, n.2, p.29-38, 2013.
- RAZZOLINI FILHO, E; DO NASCIMENTO, A.** *Gestão da informação e competências necessárias ao gestor*. *Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía*, v.2, n.2,P.29-43, 2011.
- TOPPING, P.A.** *Liderança e gestão*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ROBBINS, S.P.** *Comportamento organizacional*. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2010
- ROBBINS, S. P.** *A verdade sobre gerenciar pessoas*. São Paulo: Pearson Education, 2003.



Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

MARQUES, 2018. *A Importância do Feedback Positivo e Negativo na Empresa.* Disponível em: <
<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/>>