



Abril 2018 - ISSN: 1696-8352

DESENVOLVER O POTENCIAL DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES RECENTES

Núbia Cristina Rodrigues Mapa

nubiamapa@gmail.com

Universidade FUMEC - Brasil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Núbia Cristina Rodrigues Mapa (2018): "Desenvolver o potencial de liderança nas organizações: desafios e oportunidades recentes", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/potencial-lideranca-brasil.html>

RESUMO

O mundo de negócios atual, cada dia mais complexo, necessita de líderes preparados para enfrentá-lo. À medida que os estudos sobre liderança evoluíram, percebeu-se que medidas administrativas que orientavam a gestão de recursos humanos e materiais do passado não cabiam nas organizações modernas e, por isso, a área de recursos humanos se reinventou e construiu ferramentas para melhorar a formação dessa nova liderança, com necessidades mais abrangentes e específicas, no intuito de melhor prepará-la para enfrentar o ambiente empresarial complexo, competitivo e dinâmico que se apresenta. Apesar do interesse e investimento, há fragilidades na atuação da liderança e pergunta-se como times de desenvolvimento e treinamento nas organizações estão desenvolvendo os líderes atuais e candidatos a líder? Para isso, desenvolveu-se revisão bibliográfica com foco nas teorias sobre liderança, destacou-se seu papel nas organizações e as principais ferramentas disponíveis na literatura sobre desenvolvimento e treinamento de liderança identificando suas contribuições, oportunidades e desafios na formação de líderes e gestores. Como contribuição, verificou-se que existem desafios a serem superados pelas organizações quando se trata desenvolvimento de liderança, pois as ferramentas disponíveis não têm dado conta da variedade de situações e comportamentos necessários para conciliar atribuições de líder e de gestor. Como potencialidades, percebe-se que líderes mais experientes podem ser excelentes condutores do aprimoramento de líderes juniores, podendo ser usadas as ferramentas como o *Mentoring* e o *Coaching*. Estudos futuros para verificação da capacidade de transferência de conhecimento e melhoria de performance do líder a partir da aplicação das ferramentas identificadas podem ser desenvolvidos.

Palavras chave: liderança; desenvolvimento; treinamento; ferramentas; *mentoring*; *coachig*; *feedback*

ABSTRACT

Today's increasingly complex business world needs leaders prepared to face it. As leadership studies evolved, it was found that administrative measures that guided the management of human and material resources of the past did not fit into modern organizations, and so the human resources area reinvented itself and built tools to improve training of this new leadership, with more comprehensive and specific needs, in order to better prepare it to face the complex, competitive and dynamic business environment that presents itself. Despite the interest and investment, are there weaknesses in leadership performance, and do you wonder how organizations development and training teams are developing current leaders and leader candidates? For this, a bibliographical review was developed focusing on the theories on leadership, highlighting its role in organizations and the main tools

available in the literature on development and leadership training, identifying their contributions, opportunities and challenges in the formation of leaders and managers. As a contribution, it has been found that there are challenges to be overcome by organizations when it comes to leadership development, because the available tools have not taken into account the variety of situations and behaviors needed to reconcile leader and manager assignments. As potentialities, it can be seen that more experienced leaders can be excellent drivers of the improvement of junior leaders, and tools such as Mentoring and Coaching can be used. Future studies to verify the ability to transfer knowledge and improve the performance of the leader from the application of the identified tools can be developed.

Keyword: leadership; development; training; tools; mentoring; coaching; feedback

1. INTRODUÇÃO

Sistematicamente estudiosos e executivos renovam os conceitos de liderança, seja por meio de pesquisas científicas, ou por meio de experiências vividas que dão suporte a uma visão mais moderna do conceito e à modificação de práticas já consagradas de gestão. É comum serem encontrados nas organizações profissionais, à frente de pessoas e processos, que estão mal preparados para assumir a posição, que diferentemente de outros profissionais, acreditam não precisarem de desenvolvimento (Davis, 2014), tendo como consequência perdas de confiança de líderes e liderados, baixa produtividade, clima organizacional afetado e, muitas vezes, indivíduos frustrados e infelizes. Em uma outra ponta, parece haver inquietude das áreas de recursos humanos e da academia quanto à eficácia das ferramentas hoje disponíveis para o desenvolvimento da liderança nas organizações, muito em função da percepção de que há um certo descolamento entre teoria e prática (Nohria & Khurama, 2010).

O mundo de negócios atual, cada dia mais complexo, necessita de líderes preparados para enfrentá-lo. À medida que os estudos sobre liderança foram evoluindo, percebeu-se que medidas administrativas que orientavam a gestão de recursos humanos e materiais do passado já não cabiam nas organizações modernas e, por isso, a área de recursos humanos se reinventou e buscou construir ferramentas para melhor formação dessa nova liderança, com necessidades de desenvolvimento e treinamento mais abrangentes e específicas, no intuito de preparar melhor aqueles que enfrentarão o ambiente empresarial mais complexo, competitivo e dinâmico que se apresenta. Só nos EUA gasta-se ao ano cerca de US\$ 40 bilhões em desenvolvimento de líderes (Kraus & Wilson, 2014).

Mesmo com todo o interesse e investimento, são percebidas fragilidades na atuação da liderança e pergunta-se como times de desenvolvimento e treinamento nas organizações estão desenvolvendo a liderança atual e os candidatos a líder? Nesse sentido, esse artigo buscou realizar uma revisão bibliográfica que deu luz às principais teorias sobre liderança, buscando destacar seu papel nas organizações, e às principais ferramentas disponíveis na literatura sobre desenvolvimento de liderança a fim de identificar seu papel, oportunidades e desafios no desenvolvimento de potencialidades.

Para alcançar tal objetivo esse artigo foi estruturado inicialmente por uma introdução, a revisão bibliográfica abrangendo as principais teorias sobre liderança e sobre desenvolvimento e treinamento de liderança, posteriormente apresenta-se a discussão sobre potencialidades e desafios, as considerações finais e finalmente referências utilizadas na pesquisa.

Como contribuição para a teoria sobre o tema liderança verificou-se que existem desafios a serem superados pelas organizações quando se trata desenvolvimento de liderança, pois as ferramentas disponíveis não têm dado conta da variedade de situações e comportamentos necessários para conciliar atribuições de líder e de gestão. Como potencialidades, percebe-se que líderes mais experientes podem ser excelentes condutores do aprimoramento de líderes juniores, podendo ser usadas as ferramentas como o *Mentoring* e o *Coaching*. Como estudos futuro, sugere-se ampliar a verificação da capacidade de transferência de conhecimento e melhoria de performance do líder a partir da aplicação das ferramentas identificadas.

2. DISCUSSÃO TEÓRICA

2.1. A Evolução dos Estudos e Conceito de Liderança e o papel do líder nas Organizações

Não se tem a exata noção de quanto tempo se fala de liderança. Há autores que defendem que, desde a época de Platão, esse assunto já era debatido, porém ganhou força a partir da preocupação de teóricos e administradores das organizações, com referência ao comportamento organizacional (Pedruzzi Junior, Silva Neto, Leandro, & Pedruzzi, 2014). Em uma perspectiva histórica, são comumente aceitas quatro fases no desenvolvimento do estudo sobre liderança: a primeira assenta na abordagem da personalidade, que é marcada por duas teorias, a teoria do grande homem (até a primeira guerra) e o estudo dos traços da personalidade do líder (Neto, Tanure, Santos, & Lima, 2012; Melo, 2004), a segunda apela à observação dos comportamentos adotados pelo líder no

exercício da liderança, a terceira refere-se às variáveis situacionais ou contingenciais que condicionam a eficácia da liderança (Robbins S. P., 2002) e a última, denominada de neocarismática, se destina a estudar a liderança como um processo contínuo (Wu, 2009) e simbólico. Embora o conceito de liderança tenha sofrido evolução a partir dos vários pontos de vista e direcionamentos epistemológicos adotados, verifica-se que esse extrapola o contexto organizacional e não pode apenas ser adotado em uma perspectiva reducionista da administração.

Nesse sentido, os estudos sobre o tema liderança têm sofrido evolução ao longo dos tempos e seus resultados continuam a apresentar novas perspectivas, fazendo com que o conceito do que é ser um líder sofra mudanças, como foi o caso dos primeiros estudos sobre liderança que evoluíram de uma visão voltada para características pessoais inatas, intelectuais e físicas para outros paradigmas defendidos posteriormente que trazem o contexto como elemento influenciador do perfil do líder. Apesar dessa evolução, ainda se percebe confusão entre o que é ser líder e o que é ser gestor. Robbins, Judge, & Sobral (2015) e Cardoso & Amorim (2011) tentam estabelecer uma diferenciação entre os conceitos. Para eles o conceito de gestor está ligado à complexidade, ao estabelecimento de planos formais, às estruturas mais rígidas e ao monitoramento de resultados e a uma visão de curto prazo. Por sua vez, a liderança relaciona-se à gestão da mudança, ao desenvolvimento de uma visão de futuro, engajamento e comunicação eficaz de maneira a inspirar as pessoas e superar objetivos. Uma grande diferença entre os dois conceitos é a forma como são determinados: o primeiro de cunho formal, é determinado a partir de estruturas formais, enquanto o segundo é determinado pelo seguidor, ou seja, ela é concedida. Há autores, no entanto, que defendem que os dois conceitos são distintos, mas complementares, onde cada um tem a sua função e atividades características (Kotter, 1990).

De acordo com a Teoria do Grande Homem, líder era um indivíduo especial, pois era capaz de atrair seguidores por possuir determinados atributos como o carisma e a confiança. Em relação a essa teoria, o principal questionamento referia-se à suposição de que quase todos os indivíduos são líderes em alguns grupos e liderados em outro, por isso supor que apenas traços de personalidade bastariam para distinguir um líder parecia incoerente (Neto, Tanure, Santos, & Lima, 2012). Outra perspectiva do conceito de liderança vem a partir da Teoria dos Traços. Essa atribui às características físicas únicas, pessoais e intelectuais dos indivíduos a eficácia da liderança, ou seja, ela independe da situação onde o líder atua. Os perfis característicos da liderança, segundo essa teoria, são: extroversão, a amabilidade, a consciência, a estabilidade emocional e a abertura para experiências, que representam uma estrutura unificada da personalidade (Robbins, 2002). Esses traços foram obtidos após várias pesquisas, nas quais buscava-se isolar fatores que fossem comuns a grandes líderes. Inicialmente, foram identificados oitenta traços, porém somente esses cinco se mantiveram estáveis, indicando que embora algumas capacidades mínimas fossem comuns a todos os líderes, elas estavam amplamente presentes nos não líderes e, em dada situação, os traços de um líder são totalmente diversos dos de outro líder em situação diferente.

Essa teoria se manteve forte até a década de 1940, porém já sofria críticas desde 1884 por teóricos sociais como Herbert Spencer, que afirmavam que, ao contrário daqueles que apresentavam a ideia de que homens extraordinários faziam a História, era essa que produzia seus grandes feitos. Contrariamente à Teoria dos Traços, esses teóricos defendiam que aquilo que um indivíduo faz quando age como um líder é, em grande parte, dependente das características da situação na qual ele se encontra e que cada época reclama homens com diferentes estilos e vários talentos. Outra crítica advinha do aspecto genético da teoria que negava a capacidade de aprendizagem dos indivíduos (Neto, et. al. , 2012). Apesar das críticas a essa teoria, verifica-se que os traços de personalidade não determinam o líder, mas podem auxiliar na identificação da liderança, principalmente para determinar o seu surgimento, não necessariamente se esse líder será sucedido (Robbins, Judge, & Sobral, 2015).

A partir de 1940 a teoria de base comportamental surgiu como uma nova abordagem no estudo da liderança. Essa teoria buscava identificar se havia alguma coisa específica na forma como os líderes se comportavam. Enquanto a teoria dos traços buscava identificar aspectos que pudessem identificar pessoas com perfil de liderança, a teoria comportamental visava identificar aspectos que pudessem ser ensinados (Robbins, et. al., 2015), ou seja, visava identificar o “como” e “quais” eram as maneiras usadas por bons líderes para orientar e motivar as pessoas que pudessem ser desenvolvidas por meio de treinamento. Duas universidades tomaram frente nos estudos de comportamento que tinham como premissa pesquisar dimensões independentes do comportamento do líder: a de Ohio que

identificou a estrutura de iniciação (definição de papéis e responsabilidades para alcance de objetivos) e a consideração (capacidade de manter relacionamentos por confiança mútua); a Universidade de Michigan que propôs duas dimensões: orientação para pessoas (relações pessoais) e orientação para processos (aspectos técnicos e práticos do trabalho). Os estudos sobre comportamentos não apresentaram resultados satisfatórios, no entanto, pesquisas mais recentes demonstraram que líderes com perfil mais voltado para pessoas, teriam suas equipes mais motivadas e mais respeitos de seus liderados, em oposição aquela orientada para produção que se volta aos níveis de produtividade (Robbins, et. al., 2015).

O modelo de contingência de Fiedler propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona (Robbins, et. al., 2015). Nessa teoria, a situação altera o que se entende por ações de um bom líder (Cardoso & Amorim, 2011), ou seja, ajusta-se às práticas de gestão a demandas ambientais do momento. Assim, nessa teoria, aquilo que funciona para uma organização pode não funcionar bem para outra, e aquilo que funciona bem numa determinada ocasião pode não funcionar bem no futuro, quando as circunstâncias mudarem (Oliveira, El Aouar, Barreto, Santos, & Oliveira, 2015; Radde, 2015; Radde, 2015).

Recentemente os estudos sobre liderança voltaram-se para as necessidades dos liderados e suas habilidades, que uma vez atendidos e bem trabalhados pelo líder tornam-se diferenciais competitivos. Desse cenário surge o conceito de Liderança Situacional, que preconiza a avaliação da eficácia da liderança em termos de produtividade do grupo, ou seja, foca num contexto micro e se baseia na ideia que a aplicação da liderança deve ser feita de acordo com a situação como os fatores físicos, geográficos e características dos membros da organização (Neto, et. al., 2012) e, para isso, o líder precisa dominar três habilidades: diagnóstico, flexibilidade e parceria para o desempenho. O diagnóstico requer que líder perceba as competências de seus liderados, que o leva a adaptar a tarefa ou direcioná-la de acordo com o nível de recursos que têm disponível, por fim a parceria, que tem como base a confiança entre líder e liderado (Duarte & Papa, 2011). Esse estilo traz como principais características do líder a capacidade de adaptação ao contexto, valorizado, além de resultados, os relacionamentos no ambiente onde atua.

As teorias contemporâneas sobre liderança focam nos comportamentos simbólicos do líder buscando explicar como esses conseguem alto grau de comprometimento dos liderados inspirando-os (Sobral & Gimba, 2012), apresentando em comum a ideia que o líder deveria utilizar uma visão articulada da organização associada a seus valores. Assim, o líder deixa de assumir um papel dedicado principalmente a influenciar o processo para desenvolver o papel de gestor de significados (Neto, et. al., 2012). A Nova Liderança ou Neocarismática assume o papel de construir significados para os liderados. Destacam-se a liderança transacional e transformacional.

Os líderes transacionais motivam seus seguidores em direção às metas esclarecendo funções e exigências das tarefas (Robbins, et. al., 2015) e é baseada na troca entre líder e liderados, articulada por meio de recompensa, onde líder identifica e atende o desejo dos liderados e esses retribuem com desempenho (Neto, et. al., 2012). O estilo transformacional é o mais citado pela literatura acadêmica nacional e internacionalmente e domina no *mainstream* norte-americano, absorve características de várias abordagens sobre liderança, chegando a uma ingênua caracterização do líder como um super-homem (Neto, et. al., 2012). Esse tipo de líder inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, impactando-os de forma profunda (Robbins, et al., 2015), proporciona ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, no qual ele possa desenvolver seu potencial, incentivando a melhoria de seu desempenho (Neto, et. al., 2012; Gerber, Miranda, Bornia, & Trierweiler, 2011).

Mais recentemente, diante dos vários escândalos ocorridos na esfera pública e privada, uma outra vertente para o estudo da liderança volta-se para o estudo da ética e confiança na liderança e na busca por um estilo de liderança mais genuíno e baseado em valores (Sobral & Gimba, 2012). Surge nessa perspectiva a liderança autêntica que tem como principais características uma maior transparência na relação com o liderado e uma conduta consistente com o sistema de valores pessoais e convicções (Robbins, et. al., 2015; Sobral & Gimba, 2012).

Diante do exposto, verifica-se que o conceito de liderança sofre evolução ao longo do tempo e os estudos organizacionais demonstraram que liderança e gestão são complementares e que

dependerão da situação que se apresenta no contexto organizacional, bem como emerge de termos como criação de sentido e valor. Esses conceitos complementares são fundamentais para alcance de resultados e para inspirar e influenciar pessoas em prol de objetivos comuns. Assim, saber identificar um potencial líder, capaz de exercer uma boa gestão de pessoas e recursos, é elemento crucial para impulsionar a efetividade social e empresarial.

2.2. Desenvolvimento e Treinamento de Liderança

Em uma perspectiva moderna de gestão de pessoas, as organizações têm optado por desenvolverem talentos, favorecendo o rastreamento e registro de pessoas da organização com potencial para exercerem cargos-chaves e, a partir disso, desenvolvem suas competências (Gramigna, 2002). Nessa perspectiva, Melo (2004) ressalta que o treinamento e desenvolvimento de líderes é fator contundente e que há um grande investimento em recrutar, selecionar, avaliar e capacitar pessoas para ocuparem cargos de liderança, pois é por meio deles que os resultados das empresas são alcançados, uma vez que precisam ser capazes de conduzir pessoas a pensar e agir de forma diferente (Day, 2000). No entanto, segundo Davis (2014) é muito difícil fazer a prescrição do que constitui excelência em desenvolvimento de liderança, listando o contexto, os objetivos de aprendizagem, o tipo de indústria, como condições essenciais para essa prescrição.

As iniciativas de desenvolvimento de liderança nas organizações incluem programas e políticas para aprimoramento da qualidade da liderança, suas habilidades e experimentação em situações que coloquem a liderança frente a desafios e visam formação, manutenção e transformação da identidade do líder por meio de processos de desenvolvimento (Kraus & Wilson, 2014). Observando-se na literatura, algumas ferramentas podem ser utilizadas para o treinamento e desenvolvimento de liderança. Nesse artigo serão destacadas as ferramentas mais praticadas: A mentoria, o *coaching*, a *360-degree feedback*, os simuladores gerenciais e o *networking*.

A mentoria ou *mentoring* é um relacionamento interpessoal que pode influenciar a carreira de outrem e está raramente disponível para os indivíduos na organização (Cunha & Dias, 2010) em função da necessidade haver uma estrutura adequada para tal (Silva, 2008). De forma sucinta, os programas de mentoria visam contribuir para desenvolver as competências dos indivíduos por meio da experiência de pessoas consideradas bem sucedidas e incide fundamentalmente na atitude das pessoas, uma vez que as leva a refletir sobre aspectos tanto do ambiente de trabalho, quanto fora dele (Silva, 2008).

O *coaching* é uma forma individualizada e direcionada focada na autoaprendizagem e na mudança de comportamento (Day, 2000; Radde, 2015). É um processo definido em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente), tendo em conta uma meta desejada pelo cliente, em que o *coach* apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, por meio da identificação e utilização das próprias competências (Silva, 2008). Senge (1999:133) citado por Silva (2008) defende que “ainda que o *coaching* seja utilizado para desenvolver habilidades em relações humanas, deve se relacionar às questões práticas de negócio, que estão levando as equipes a aprender”.

A ferramenta *360-degree feedback* é descrita como sendo aberta e proporciona um *feedback* multidimensional, de várias fontes e níveis, a um indivíduo (não só ao nível da gestão), relativo à sua competência em várias áreas (Day, 2000).

A prática de *network* está fundamentada na troca de experiências entre pessoas em diferentes funções (Day, 2000).

Os simuladores gerenciais são utilizados como ferramentas didáticas e instrumentos de ensino-aprendizagem envolventes, práticos e dinâmicos (Gerber, Miranda, Bornia, & Trierweiler, 2011; Costa, 2010). Proporcionam a experimentação de desafios gerenciais por meio de simulação virtual.

3. DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

O grande desafio está em combinar liderança forte com gestão forte (Kotter, 1990). No entanto, sabe-se que é difícil ser muito bom nas duas coisas, por isso o segredo das organizações é integrar equipes onde há pessoas com ambas as habilidades, que se completem e formem um time vencedor e não tentar formar um “super líder” ou “super gerente”. Para isso, se faz necessário que sejam desenvolvidas competências de liderança e de gestão em pessoas-chaves que possam suportar a dinâmica e exigências do ambiente dinâmico e complexo das organizações.

Sabe-se que muitas escolas de negócio têm buscado mudar suas estratégias de ensino para entregar à sociedade líderes capazes de fazer a diferença no mundo como apontam Nohria & Khurama (2010). Por outro lado, é sabido que, em sua maioria, os profissionais atuantes como gerentes e líderes não têm a oportunidade de experimentar essa nova estratégia de formação e acabam sendo formados por meio de estratégias internas das organizações ou mesmo não conseguem passar por elas.

Tem-se que há vários métodos disponíveis e capazes de influenciar na formação de líderes e gestores gerando uma grande oportunidade, porém as organizações têm conseguido influenciar pouco na formação da sua liderança em um contexto complexo de negócios, pois o investimento é alto, demanda tempo e disponibilidade de recursos. Por isso, a formação da liderança torna-se desafio, pois poucos líderes e gerentes terão a oportunidade de serem devidamente preparados para esse ambiente complexo e de rápida mutação, onde lhes serão cobrados resultados para os quais não estarão devidamente preparados.

As ferramentas de desenvolvimento e treinamento, usualmente utilizadas pelas organizações, levantadas nessa breve pesquisa mostram que é possível desenvolver competências além daquilo que é aprendido na academia, pois privilegiam a experiência de outrem e a interação com o meio, e que o conhecimento é um processo contínuo, produto da prática e da teoria que estão intrinsecamente ligadas, produzindo mudança de comportamento. Essas ferramentas aliam o perfil do indivíduo e experiências vividas ou trocadas com outros líderes, abrindo um grande leque de possibilidades de aprendizagem.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da liderança traz consigo uma perspectiva histórica em que demonstra uma sensível mudança no olhar sobre o líder nas organizações. Esse novo líder traz a reboque desafios para seu desenvolvimento, pois deverá enfrentar ambientes cada vez mais diversos e dinâmicos que exigirão competências extraordinárias.

Poucos serão os privilegiados que poderão contar com suporte em sua formação e preparo para lidar com os desafios nas organizações em ambiente dinâmico. A maioria daqueles em posição de liderança seguirá seu caminho de acertos e erros sem ao menos ter alguém que possa consultar para ter maiores orientações. Para os privilegiados, algumas ferramentas estão disponíveis e podem ser usadas para prepará-los ou menos minimizar as fragilidades de sua formação.

Essa pesquisa identificou ferramentas capazes de auxiliar no desenvolvimento de potencialidades da liderança nas organizações, destacando-se a *Mentoria*, o *Coaching*, a *360-degree feedback*, os simuladores gerenciais e o *networking*, que privilegiam a aprendizagem por meio da experiência e pela prática cotidiana.

As pesquisas apontam para alguns caminhos, no entanto, dado que a liderança é um fenômeno complexo, onde é preciso considerar além do líder, o liderado e o contexto, desenvolver potencialidades da liderança é um enorme desafio dentro e fora das organizações, pois passa por identificar características que indicam a perfis de liderança como a extroversão, a abertura para novas experiência e inteligência emocional, conforme indica a teoria dos traços, as situações, que demandarão adaptação e flexibilidade e, por fim, o desenvolvimento de competências que permitam aos líderes adaptarem-se a cada uma das situações do seu dia a dia.

Como estudo futuro sugere-se ampliar a verificação da capacidade de transferência de conhecimento e melhoria de performance do líder a partir da aplicação das ferramentas identificadas, identificar a nível de capilaridade e uso dessas ferramentas e sua capacidade de mudança de comportamentos e desenvolvimento de potencialidades.

5. REFERÊNCIAS

- Cardoso, P. A., & Amorim, M. C. (2011). Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 1 (1), pp. 90-111.
- Costa, F. T. (2010). Desenvolvimento de Liderança em Mundos Virtuais. *Dissertação de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico*. Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto.
- Cunha, D. P., & Dias, S. M. (2010). Mentoria Ideal X Modelo de Kram: Um caso brasileiro. *XXXIV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Davis, P. J. (2014). Best Practice Principles in Leadership Development Interventions: An Australian Perspective. *Journal of Management Policy and Practice*, 15 (5).
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review Context. *Leadership Quarterly*, 11 (4), pp. 581-613.
- Duarte, G. A., & Papa, A. C. (2011). A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. *Rev. Adm. UFSM*, 4 (3), pp. 364-377.
- Gerber, J. Z., Miranda, R. G., Bornia, A. C., & Trierweiler, A. C. (jun./dez. de 2011). Modelo de Liderança de Pessoas para Simuladores de Gestão. *Estratégia & Negócio*, 4 (2), pp. 181-201.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo : Makron Books Ltda.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*.
- Kraus, A. J., & Wilson, C. N. (2014). Leadership Development for Organizational Success. *SIOP White Paper Series*.
- Melo, E. A. (2004). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): desenvolvimento de validação. *rPGT*, 4 (2), pp. 31-62.
- Neto, A. C., Tanure, B., Santos, C. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado na liderança transformacional. *Revista de Ciencia da Administração*, 14 (32), pp. 35-49.
- Nohria, N., & Khurama, R. (2010). Advancing Leadership Theory and Practice. Cap. I. Em N. Nohria, & R. Khurama, *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Oliveira, W. F., El Aouar, W. A., Barreto, L. K., Santos, O. S., & Oliveira, H. C. (2015). Da Teoria Clássica à Contingencial: Contribuições à Competitividade das Organizações. *Revista Raunp*, 7 (2), pp. 53-58.
- Pedruzzi Junior, A., Silva Neto, J. M., Leandro, M. R., & Pedruzzi, N. d. (2014). Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.
- PUC-Rio. (SD). *Liderança*. Fonte: Maxwell: Disponível em https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/12233/12233_3.PDF acesso em 20/04/2017
- Radde, C. S. (2015). O Coaching como Ferramenta de Desenvolvimento de Lideranças na visão dos gerentes de RH de um grupo de empresas-clientes da consultoria impacto RH de Gravataí/RS. *Revista Pós Graduação: Desafios Contemporaneos*, 2 (2).
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9a. ed.). São Paulo: Prentice Hall.

- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2015). *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro* (14a Edição ed.). São Paulo: Pearson .
- Silva, K. d. (2008). A prática de mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações. *Dissertação de Mestrado* . Rio de Janeiro: FGV.
- Sobral, F. J., & Gimba, R. d. (Maio/Jun. de 2012). As prioridades axiologicas do lider autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *RAM, REV. ADM. Mackenzie. Ed. Especial*, 13 (3), pp. 96-121.
- Wu, F. (2009). "The relationship between leadership styles and foreign english teachers Job satisfaction in adult english cram schools: evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14 (2), pp. 75-82.