



O PAPEL DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

CARNEIRO, Gutemberg da Cunha¹

RESUMO

O presente artigo aborda temáticas que contextualizam o papel da liderança em organizações contemporâneas e seus desafios nesse novo cenário competitivo, cujo objetivo tem por fundamentação, verificar os estilos e características que se relacionam à Pedagogia Empresarial, efetivada através de uma breve revisão da literatura apoiada no desenvolvimento de uma pesquisa exploratória, trazendo para discussão o pensamento de pesquisadores que defendem a necessidade de se obter conhecimentos acerca desta temática como parte integrante do contexto empresarial, contribuindo assim, para consolidação de práticas organizacionais eficientes e eficazes. Nesse contexto, conclui-se que a discussão acerca da análise sobre temáticas que abordam a liderança e o papel de um indivíduo que exerce tal função, apresenta-se em diferentes aspectos e variadas formas ao longo do tempo; porém, sempre associadas ao constante crescimento e transformação que a sociedade e o mundo organizacional atual exigem.

Palavras-chave: Liderança; Líder; Competência; Habilidades; Estilos.

1 INTRODUÇÃO

Considerando-se o crescente avanço das tecnologias da informação, onde se observa no mundo organizacional uma competitividade cada vez mais acirrada, sendo, portanto, necessário agregar inovações como diferencial para implantar modelos e avaliações que possam estar em constante sintonia com as metas e objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, entende-se ser importante proceder com constantes mudanças e transformações capazes de manter o equilíbrio harmônico em seus processos produtivos, onde o papel do líder tem destaque impactante neste contexto organizacional.

¹ Pedagogo; Psicopedagogo e Mestre em Intervenção Psicológica no Desenvolvimento e na Educação. Artigo desenvolvido como requisito para obtenção do Título de Especialista em Docência no Ensino Superior. e-mail: berg_ferrari@hotmail.com

Desse modo, surge a necessidade de desenvolvimento de líderes, uma vez que se tem conhecimento de que entre as habilidades e competência desta função, tem relação direta com os estímulos que direcionam seus liderados ao compartilhamento de compromettimentos e responsabilidades para o alcance de metas estabelecidas.

Nesse sentido, este artigo pretende responder a seguinte questão norteadora: qual o principal papel da liderança em organizações contemporâneas e como seus estilos podem contribuir para uma gestão eficiente e eficaz?

Assim, de modo que este estudo possa ter a viabilidade científica, propõe-se os seguintes objetivos: contribuir para a necessária compreensão sobre a importância do papel do líder nas organizações modernas, como fator fundamental para que uma organização possa lograr êxito e desempenho para o alcance de resultados, assim como verificar os estilos e características que se relacionam à Pedagogia Empresarial, através de uma breve revisão da literatura apoiada no desenvolvimento de uma pesquisa exploratória.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa está assim estruturada, primeiramente apresenta-se a introdução, devidamente apoiada em sua problemática e respectivos objetivos; na sequência, precisamente no primeiro tópico explora-se o conceito e importância da liderança, enquanto no tópico seguinte, aborda-se temáticas sobre as habilidades e competências de um líder; no tópico seguinte, contextualiza-se os estilos de liderança que contribuem para processos produtivos para o alcance de metas e objetivos organizacionais eficazes e, por fim, as considerações finais e sugestões que contribuem e justificam o desenvolvimento deste estudo.

2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

De acordo com M. Filho (2012) citado por Berrios et al., (2016), discute-se a questão sobre o conceito de liderança há muito tempo, onde se tem que o ato de liderar está presente desde os primórdios da humanidade, incluindo-se nestas discussões, questões e demandas que se relacionam diretamente com a dificuldade

que se apresenta no contexto empresarial sobre a formação de líderes no âmbito organizacional.

Entretanto, independentemente de a terminologia e ou conceito “liderança” ter sido apresentada ao longo do tempo, entende-se que três conceitos merecem destaque, pois em seu escopo estrutural fica clara sua definição.

Desse modo, entre esses três conceitos, dois são descritos com precisão por Bergamini (2009, p. 3) citado por Bianchi; Quishida e Foroni (2017, p.48), ressaltando que o termo “Liderança” constitui-se como um modelo peculiar de convívio, onde se tem o “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”. De outro modo se tem que “Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo”.

Como referido, há ainda outro conceito descrito por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359), também exposto na obra de Bianchi; Quishida e Foroni (2017, p.48), autores que destacam o termo “Liderança”, como sendo a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”.

Nesta perspectiva, é relevante lembrar os referenciais de Chiavenato (2005), importante pesquisador que se dedica ao estudo de questões organizacionais significativas. Antes, porém, de igual importância, destaca-se o entendimento de Rodrigues (2009, p.48), pois para a autora, “a liderança” é fator essencial para as organizações, pois se tem conhecimento de que organizações que pretendem ser bem sucedidas, incluindo-se neste contexto, alcance de metas e objetivos eficientes e eficazes, tem em seu escopo uma “liderança” alicerçada, harmônica e equilibrada, e conseqüentemente seus líderes como “fatores indispensáveis para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores”.

Assim, com base no exposto, Rodrigues (2009, p.48) vai além do exposto ao destacar que entre as questões presentes e essenciais para que uma organização possa estar em constante crescimento e, sobretudo, manter-se competitiva no mercado em que atua, estão fatores que se relacionam diretamente com o contexto “liderança”.

Desse modo, como referido anteriormente, se tem a contribuição significativa de Chiavenato (2005, p. 182) citado por Rodrigues (2009, p.48), considerando que o sucesso de organização empresarial também constitui sucesso de seus executivos, bem como se tem o contrário, no caso, a cada fracasso da organização, também se relaciona com “o fracasso de um ou mais executivos”.

Desta forma, Chiavenato vai além do exposto, isto é, tece importante alinhamento ao referir que “a excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial”, haja vista que “a visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial”, tendo, portanto, como premissa básica, mas de suma importância para o contexto empresarial, que “as principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental”, isto é, “a liderança” (CHIAVENATO, 2005, p. 182 apud RODRIGUES, 2009, p.48).

Observa-se, portanto, a importância da presença de uma liderança no contexto organizacional, pois se entende que é a figura de um líder que vai estimular e, ao mesmo tempo, orientar sua equipe para que o processo produtivo de uma organização possa lograr êxito e trilhar seu caminho adequadamente, como destaca Bianchi; Quishida e Foroni (2017, p.48), uma vez que é exatamente o papel desempenhado pelo líder que vai influenciar o conjunto de pessoas envolvidas no contexto organizacional, pois os autores entendem que palavras de estímulos remetem aos “objetivos, metas e resultados”, geralmente utilizadas nos conceitos, estão diretamente relacionadas com a “importância do alinhamento da relação com as diretrizes organizacionais”.

Nesse sentido, torna-se relevante discutir, analisar e interpretar algumas características importantes, como habilidades e competências, que necessariamente deve estar presente na figura de um “líder”, pois de acordo com Berrios et al., (2016, p.94), este carisma é que vai estimular e ou motivar à conquista e o comprometimento dos liderados, onde também deve estar presentes questões que estejam vinculadas à relação que deve ser estabelecida entre “inteligência emocional e liderança, a

dimensão moral na liderança, liderança de equipe e liderança multicultural”, temática que se aborda na sequência.

2 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER

Para iniciar a contextualização sobre as características fundamentais presentes em um indivíduo que tem por função exercer o papel de líder, primeiro, busca-se inspiração nas palavras de Chiavenato (2009) citado por Granez, Bortoluzzi e Bissani (2016, p.313), haja vista importante consideração trazida pelos autores, isto é, de modo que um indivíduo possa ser um líder de sucesso em qualquer equipe, necessariamente há que ter competências e habilidades, assim como lograr de experiências suficientemente robustas, para assim desempenhar seu papel com afinco e poder cumprir com os objetivos e tarefas propostas.

Maximiano (2010) é outro autor que também se faz presente na obra desenvolvida por Granez, Bortoluzzi e Bissani (2016, p.313), e contribui significativamente com o exposto ao ressaltar que o indivíduo que desempenha o papel de líder, é um sujeito que, em função da sua própria personalidade e não a qualquer influência ou imposição administrativa, administra determinados grupos com a cooperação de sua equipe.

Percebe-se, portanto, que embora se tenha uma diversidade significativa de conceitos, teorias e modelos desenvolvidos e utilizados para proceder com o estudo sobre a liderança, ainda assim, conforme Fernandes, Siqueira, & Vieira (2014), citado por Bianchi; Quishida e Foroni (2017, p.50), observa-se que a ideia central para exercer o papel de liderança numa organização, está fundamentalmente embasada em influenciar, ao mesmo tempo, facilitar esforços individuais e coletivos, de modo que assim se possa alcançar objetivos compartilhados.

Nessa perspectiva, seguindo-se a linha de pensamento de Yukl (2012) presente na publicação de Bianchi; Quishida e Foroni (2017, p.50), o papel desenvolvido por um líder em uma organização, necessariamente deve passar por reflexões e análises importantes sob vários aspectos, ou seja, tecer um olhar

relacionado entre “líder-indivíduo, líder-grupo, processo de influência”, assim como estender essas reflexões para questões referentes às “formas de facilitação, definição e aferição de objetivos e resultados”, como também para “relações com outras variáveis organizacionais que atuam de forma moderadora”.

Desse modo, por meio do desenvolvimento de uma análise mais estruturada se tem entre as características e perfis sobre habilidades, competências de um líder, os estudos de Yukl (2012) citado por Bianchi; Quishida e Foroni (2017, p.50), pois o autor traz significativa contribuição para o entendimento do contexto estudado, argumentando, entre outras questões importantes, que o comportamento de um indivíduo que exerce o papel de líder estar vinculado à tarefa, precisamente no que se refere à clarificação, planejamento, monitoramento de atividades e solução de problemas, como também alinhado às pessoas, neste caso, como suporte, desenvolvimento, reconhecimento e empowerment – empoderamento e, ainda, à mudança estratégica, incluindo-se neste contexto, defesa, visão, incentivo à inovação, facilitação do aprendizado coletivo, e por fim, estar vinculado a orientações externas, precisamente no que diz respeito ao networking, monitoramento do mercado, representação externa, etc., expandindo, portanto, a visão que se tem sobre a rede que envolve a liderança.

Nessa perspectiva e seguindo-se o contexto estudado, se tem a publicação de Veronesi (2013) citado no trabalho desenvolvido por Berrios et al., (2016, p.97), onde o autor traz significativa contribuição ao ressaltar que as competências e habilidades presentes no indivíduo que exerce o papel de liderança são adquiridas, desenvolvidas e praticadas ao longo de uma carreira profissional.

Em outro contexto, também se tem os estudos efetivados por Berrios et al., (2016, p.97), onde complementa o exposto ao referir que o indivíduo que exerce a função de líder, necessariamente tem que ter consciência clara para direcionar e orientar sua equipe para alcançar objetivos, motivando e estimulando-os de modo que a mesma possa desenvolver um trabalho em equipe com fim eficaz. Portanto, entende-se que este indivíduo que desempenha papel de liderança, não somente direcione ideias próprias, mas, sobretudo, que tenha também a capacidade de saber

ouvir as ideias e opiniões de sua equipe, e, conseqüentemente, optando e compartilhando aquelas consideradas mais viáveis para alcance de objetivos e metas.

Por fim, ainda se tem as pesquisas efetivadas por Fleury e Fleury (2001), autores que na visão de Berrios et al., (2016, p.97) merece destaque, uma vez que os mesmos destacam, entre outras características, competências de um líder alinhadas ao “saber agir, mobilizar recursos, saber comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica”, destacando ainda as “habilidades capazes de agregar valor econômico à organização”.

Chiavenato (2010, p. 204) destacado por Berrios et al., (2016, p.98) encerra este tópico ressaltando que em função da competitividade presente no mercado global atualmente, as organizações estão cada vez mais interessadas em perceber as diferenças existentes nas “competências”, garantindo assim, que uma organização possa manter um grupo de colaboradores que “detenham competências necessárias ao melhor desempenho de suas funções em detrimento da obtenção de vantagens competitivas”; porém, incluindo-se neste contexto, pressupostos que se relacionam com os estilos de liderança, temática que se aborda no espaço seguinte.

3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Contextualizar estudos e pesquisas que se relacionam com os estilos de liderança é tarefa significativa para o contexto organizacional, visto que essas circunstâncias direcionam estruturalmente as atividades alinhadas com os objetivos e metas que uma organização se propõe a alcançar.

Inicialmente se traz para discussão o trabalho desenvolvido por Rodrigues (2009, p.24), pois em seu texto está implícito que na atualidade existem vários estilos de liderança. Entre esses se destaca: “autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, situacional, participativo”, entendendo ainda que todos estes estilos possuem particularidades significativas e devem ser levados em consideração, pois há vantagens consideradas como aspectos positivos e como desvantagens, os negativos.

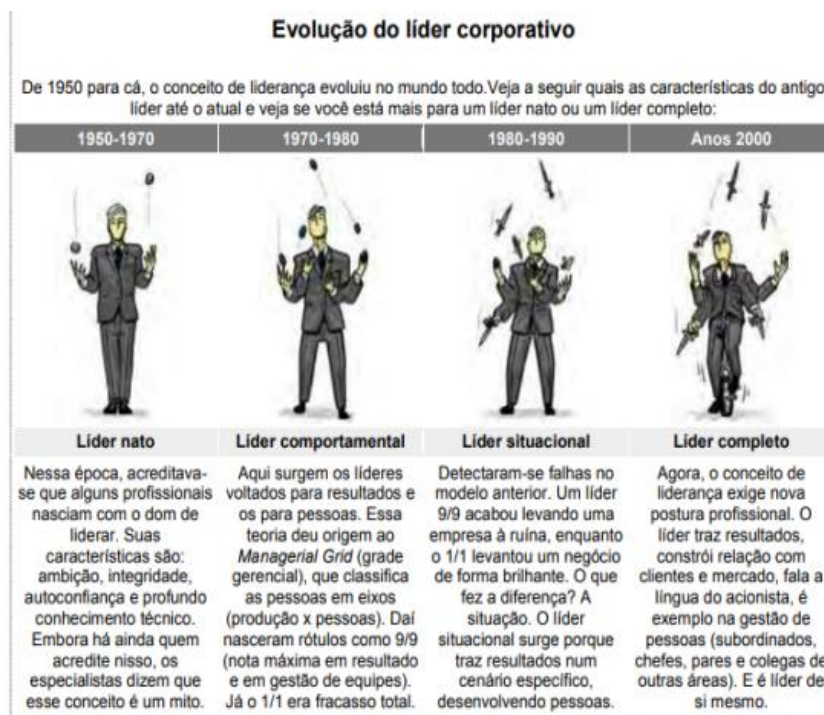
Em outra pesquisa encontra-se as publicações de Granez, Bortoluzzi e Bissani (2016, p.314) que ressalta as palavras de Maximiano (2010), principalmente quando o autor faz referência sobre a classificação da liderança, podendo ela ser arranjada em dois importantes estilos, assim elencada: autocrática ou democrática, que por sua vez vai depender de o líder centralizar ou compartilhar sua atuação com seus colaboradores.

Nessa perspectiva, de acordo com Maximiano (2010), destacado no trabalho de Granez, Bortoluzzi e Bissani (2016, p.314), se tem o estilo denominado de “autocrático”, que tem por caracterização a centralização de poder de decisão no líder ou chefe, isto é, tem como proposição a concentração do poder de decisão na figura do líder, transformando-se no que se pode chamar de autoritarismo.

. Em outro contexto se tem o estilo chamado de “democrático”, onde se observa variáveis significativas no que se refere à divisão dos poderes de decisão, ou seja, está presente a decisão compartilhada entre chefia e grupo, destacado ainda que, quanto mais às decisões forem influenciadas ou partilhadas pelos integrantes da equipe, mais democrático se torna o comportamento do líder (MAXIMIANO, 2010 apud GRANEZ; BORTOLUZZI; BISSANI, 2016, p.314).

Granez, Bortoluzzi e Bissani (2016, p.314) ainda ressaltam a obra de Chiavenato (2009, p. 23), incluindo neste contexto importante citação do autor, visto que para ele há ainda os estilos de liderança classificados como autoritário, paternalista, democrático e situacional.

Desse modo, para melhor compreensão e entendimento com precisão sobre os aspectos e evolução dos estilos de liderança, recorre-se ao trabalho desenvolvido por Passos e Braz (2019, p.28), que ressaltam na edição de número 109 da Revista Você S/A, publicação do ano de 2007, onde se pode observar as alterações das características da figura de um líder ao longo do tempo, como se mostra na figura 1:



Fonte: Revista Você S/A, Ed. 109 (2007)

Figura 1: Evolução do Líder Corporativo

Fonte: Revista Você S/A, Ed. 109 (2007). In: Passos e Braz (2019)

Resumindo-se o contexto apresentado por Passos e Braz (2019, p.29-30), ressaltam-se os estilos mais conhecidos dos líderes, entre esses se tem, como referido anteriormente, o estilo “autocrático”, que em outras palavras, configura-se como “autoritário”, onde “o líder com este estilo determina tarefas aos seus liderados, toma decisões sozinho, não leva em consideração a opinião do grupo, enfim é um líder dominador e ditatorial”.

Por outro lado se tem o estilo “permissivo ou liberal”, sendo que neste caso, o indivíduo que exerce o papel de líder, permite que todas as decisões tomadas sejam compartilhadas pela equipe, com pouca ou inexpressiva participação do sujeito líder. Porém, cabe destacar que “há pouco controle do líder em relação ao grupo”, estimulando, portanto, “certo grau de individualismo”, e assim, “proporcionando a fragmentação, e fortalecendo a indecisão” (PASSOS; BRAZ, 2019, p.29-30).

Em outro contexto se tem o estilo “democrático”, também referido anteriormente, isto é, neste estilo observa-se a valorização do liderado; como a própria denominação ou significado da palavra, “todas as decisões são tomadas pelo grupo,

O PAPEL DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS. Autor: CARNEIRO, Gutemberg da Cunha

pois seu objetivo é manter ativa a participação do mesmo”, sendo este indivíduo considerado “um líder centralizador que cria um vínculo de segurança e confiança” (PASSOS; BRAZ, 2019, p.29-30).

Na sequência, ainda em conformidade com o estudo desenvolvido por Passos e Braz (2019, p.32), se tem a figura 2, com fundamentação e embasamento no referencial de Chiavenato (2005), apresenta-se outra visão de igual importância para o contexto estudado, assim demonstrado:

LIDERANÇA			
	AUTOCRÁTICA	LIBERAL	DEMOCRÁTICA
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornem necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Figura 2: Os três estilos de liderança

Fonte: Chiavenato (2005). In: Pass e Braz (2019)

Observa-se, portanto, de acordo com Rodrigues (2009), que os estilos de liderança se apresentam de modo diferenciados e totalmente alinhados em conformidade com a forma de agir do líder em determinadas situações, evidenciando assim, que a liderança não se constitui como habilidade nata, ou seja, necessariamente ela deve ser aprendida e, sobretudo, incorporada às questões comportamentais presentes no cotidiano do trabalho desenvolvido em diferentes contextos organizacionais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento deste estudo, embora considere-o de forma sucinta, visto que o assunto discutido é demasiadamente complexo e extenso, ainda acredita-se ser de suma importância o alcance dos objetivos propostos, respondendo, portanto, a problemática estabelecida.

Nessa perspectiva, entende-se que a discussão acerca da análise sobre temáticas que abordam a liderança e o papel de um indivíduo que exerce tal função, apresenta-se em diferentes aspectos e variadas formas ao longo do tempo; porém, sempre associadas ao constante crescimento e transformação que a sociedade e o mundo organizacional exigem.

Portanto, o estudo evidencia a importância da liderança em organizações contemporâneas, visto que o crescimento e sucesso de uma organização depende da participação e colaboração de todos os seus integrantes e colaboradores.

Desse modo, reafirma-se que através de reconhecimento e recompensas estarão incentivando e motivando seus colaboradores, para que assim o crescimento e o sucesso da empresa sejam cada vez maiores, pois no ambiente de trabalho as pessoas dependem umas das outras e o sucesso só é certo com a colaboração de todos.

Ressalta-se ainda a necessidade de destacar que o estudo desenvolvido não se esgota nestas poucas páginas, muito pelo contrário, deve servir como apoio e estímulos para que a temática tratada tenha sequência estruturada e seja explorada de forma crítica e construtiva, de modo que o leitor possa ter entendimento sobre as possibilidades de desenvolver diferentes abordagens que contribuem para pesquisas qualificadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 2009.

BERRIOS, Luis Alberto et al. Gestão de pessoas: liderança, uma análise dos seus principais estilos. **Revista de Administração do Unisal**, [S.l.], v. 6, n. 10, dez. 2016. ISSN 1806-5961. Disponível em:

<<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/564>>.

Acesso em: 04 jun. 2021.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

_____. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2a ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010. 204 p.

FERNANDES, C. M., SIQUEIRA, M. M. M., & VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 8(4), 140-162. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v8i4.396>, 2014.

FILHO, L. A. M. Os 12 maiores atributos da liderança. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>>, Acesso em: 04 jun. 2021.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. Edição Especial, 2001: 183-196. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 4 de jun, 2021

GRANEZ, Carlos Roger Lemes; BORTOLUZZI, Citania Aparecida Pilatti; BISSANI, Niloar. O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações. **Revista Tecnológica**. UCEFF, Chapecó, vol 5, n. 02, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PASSOS, Filipe. BRAZ, Lorrán. Liderança para a Implantação da Indústria 4.0 no Setor Automobilístico. **Monografia**. Curso de Engenharia de Produção. Faculdade Doctum. Juiz de Fora/MG, 2019.

REVISTA Você S/A Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 109, julho 2007, p.42.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., & SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, Jéssica D. Brandão. **A Prática da Liderança**. Fundação Educacional do Município de Assis. FEMA: Assis, 2009.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088>, 2012. In: BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017.