

## **Liderança HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados: uma proposta interessante para o sucesso dos líderes nas organizações**

Adolfo Plínio Pereira<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo aborda a liderança de forma geral e seus impactos na organização, em especial, na geração de QVT – Qualidade de Vida no Trabalho para os colaboradores. Destaca a Liderança HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados criada e divulgada por Pereira (2012, 2014, 2017, 2019), a qual se mostra interessante de ser compreendida, pois tem base tanto científica quanto prática, mostrando potencial positivo para seu uso pelos líderes dos mais diversos tipos de organização. Está suportada pelo que o autor chama de 08 Pilares da HumaRes®, que são conjuntos de competências que devem ser aplicados pelos líderes interessados neste método de liderar, cuja forma de agir está baseada no propósito de vida do líder. De forma geral, vê-se que a proposta da Liderança HumaRes® é de interesse da academia e, em especial, dos gestores das organizações, pois orienta os líderes para direcionarem suas forças para questões impactantes na gestão de equipes.

**Palavras-chave:** Liderança. Liderança HumaRes®. QVT – Qualidade de Vida no Trabalho. Resultados.

### **1. INTRODUÇÃO**

O tema liderança tem sido muito estudado devido à sua relevância para as organizações e a sociedade em geral. Ao se fazer pesquisa em um site de buscas da internet com a palavra líder surgem cerca de 593 milhões de opções de acesso. Com a palavra liderança, surgem 9,6 milhões. Utilizando-se os mesmos termos em inglês, o número de opções ampliou-se significativamente - *leader* 2,10 bilhões e *leadership* 1,93 bilhão – evidenciando a importância do tema.

“Liderança é um processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”, define Maximiano (2008, p. 194). Neste sentido, entende-se que a proximidade física ou temporal não é importante no processo de liderar. Pois, um cientista pode influenciar os estudos de outro mesmo sem tê-lo visto ou em épocas diferentes. Líderes religiosos, artistas, políticos, por exemplo, têm capacidade de influenciar adeptos que estão muito distantes e com pouquíssimas chances de se encontrarem (MAXIMIANO, 2008).

O processo de liderar pessoas no ambiente organizacional, fazendo com que essas pessoas produzam resultados firmes às suas contratantes, ao passo que gozem de uma boa Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), se firma como grande desafio para os líderes contemporâneos. Especialmente, pelo fato desta questão esconder certa contradição, pois, gerar Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) aos trabalhadores ainda tem conotação de custos para a maior parte das organizações e não de economia ou aumento de produtividade.

Conforme Saraji e Dargahi (2006), níveis elevados de QVT são essenciais para que as organizações continuem a atrair e a reter funcionários, o que se configura em um problema complexo, pois, segundo os autores, é difícil identificar e isolar todos os elementos que afetam a QVT.

É fato que os líderes são responsáveis pelos resultados das organizações e é das pessoas que provém estes resultados. Robbins (1998, p. 3) afirma que “gerentes conseguem que as coisas sejam feitas através de outras pessoas. Eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros para atingirem objetivos”, e completa: “quando os gerentes motivam

---

<sup>1</sup>Mestre em Desenvolvimento Sustentável e Qualidade de Vida pela FAE – Faculdades Associadas de Ensino. Pós-Graduado no MBA em Gestão Avançada de Pessoas pela PUC – Pontifícia Universidade Católica. Administrador pelo Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos.

seus subordinados, dirigem as atividades de outros, selecionam os canais de comunicação mais eficazes ou resolvem conflitos entre seus membros, eles estão empenhados em liderar”.

Nesse sentido, este artigo, além de abordar o tema liderança de forma geral, dá enfoque a uma forma específica de liderar pessoas nas organizações proposta por Pereira (2014, 2017, 2019), nomeada pelo autor de: Metodologia HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados, ou, Liderança HumaRes® como também a divulga. Pereira (2012) realizou pesquisas sobre liderança e QVT – Qualidade de Vida no Trabalho cujos resultados o incentivaram a organizar tal conceito, sendo este de interesse da academia, da sociedade, dos gestores e das organizações em geral, pois seus conceitos coadunam com as melhores práticas de liderança divulgadas em todo o mundo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança e QVT – Qualidade de Vida no Trabalho**

Líder e liderança têm sido palavras largamente usadas por executivos, trabalhadores e empregados em geral. A literatura mostra que as pesquisas iniciais sobre liderança focalizaram o próprio líder e a sua personalidade. Minicucci (1995, p. 286) explica que “tinha-se a impressão de que a eficácia da liderança poderia ser explicada, isolando-se as características psicológicas e físicas que diferenciavam o líder dos demais membros do seu grupo”.

O magnetismo do tema Liderança está suportado pela sua importância no contexto social, tanto que, falar de Liderança é falar do líder, ou seja, daquele ou daquela que está à frente das decisões, das mudanças de pensamentos e de conceitos, dos que conduzem os grupos aos resultados planejados e esperados. Estudar líderes é estudar os que mudam o rumo da história. Sendo assim, a força dos líderes reside na capacidade de mudar comportamentos (PEREIRA, 2017).

Tannenbaum (1970) afirma que a liderança funciona como uma influência interpessoal numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta, ou metas especificadas. Assim, a liderança sempre envolve influência por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.

Robbins (1998, p. 219) definiu liderança como sendo “a capacidade de influenciar um grupo à realização de metas”. Portanto, a liderança presente em uma organização pode impactar seus resultados e, inclusive, as percepções dos trabalhadores sobre a organização como um todo, em especial, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que os mesmos possuem em cada organização em que estão inseridos.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), por meio do Grupo de Qualidade de Vida *THE WHOQOL GROUP* (1995), procurou nortear o assunto Qualidade de Vida. Um dos frutos importantes dos estudos do grupo foi uma definição para o termo Qualidade de Vida entendido como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores em que vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (THE WHOQOL GROUP, 1995, *apud* GONÇALVES; VILARTA, 2004, p. 32-33).

Os estudos sobre Qualidade de Vida, que abordam os diversos aspectos da vida humana, não poderiam deixar de fora o mundo do trabalho. Rodrigues (2009, p. 27) cita um empresário que, desde os primórdios das organizações industriais pensou diferente da maioria, Robert Owen, que “foi provavelmente o primeiro dono de fábrica a proporcionar condições decentes de trabalho, salários suportáveis e educação para os filhos e operários”. Owen, no final do século XIX, nos EUA, assumiu, em seus empreendimentos ferroviários gigantescos três fatores

que proporcionariam maior eficiência nos processos: a organização, a comunicação e a informação. Rodrigues (2009) explica que para Robert Owen:

A fácil comunicação entre os trabalhadores dos diversos níveis, a explicitação constante dos grandes objetivos das estradas construídas, os salários proporcionais ao desempenho de cada trabalhador e um ambiente de trabalho, que induzia liberdade e desbravamento, fizeram com que os trabalhadores sentissem que estavam realizando algo significativo e que estavam sendo valorizados. Isto sem dúvida motivou e deu alguma satisfação ao trabalhador (RODRIGUES, 2009, p. 27).

Desta forma, buscar compreender o impacto da liderança na percepção de Qualidade de Vida (QV) dos trabalhadores é algo que vem ao encontro do que pensam os estudiosos sobre os modelos mais aderentes de Gestão de Pessoas. Tendo em vista que a melhoria das condições de vida e da saúde tem sido um tema de crescente importância, por impactar indireta ou diretamente a produtividade das pessoas, e, por consequência, os resultados obtidos pelas organizações (FERNANDES, GUTIERREZ, 1998; *apud* OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005).

## **2.2 Liderança HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados**

Pereira (2017) explica que a criação da Metodologia HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados, ou, Liderança HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados, passou pela sua experiência profissional e de vida. Ao relatar sua experiência como gestor de uma pequena equipe de caixas executivos em uma agência bancária do interior de São Paulo, destaca que a liderança é fruto do que o próprio líder acredita. E relata que geriu sua equipe baseado em quatro formas de trabalhar nas quais acreditava, descobrindo mais tarde que eram primordiais para uma boa liderança.

[...] O que eu coloquei em prática na minha primeira experiência como gestor de equipe foi algo mais ou menos assim: “as pessoas são capazes de aprender se quiserem”; “elas querem e precisam ser respeitadas”; “podem fazer o trabalho com ótimo nível de qualidade e produtividade se quiserem e puderem”; “rir é bom e é um ótimo remédio, ainda mais num ambiente de constante estresse como num banco (PEREIRA, 2017, p. 62).

Depois de uma jornada de mais de mais de 30 anos à frente de equipes, e depois de ter se formado em Administração e concluído uma Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, foi no Mestrado que Pereira (2012) começou a dar forma ao conjunto de conceitos que aplicava e se deparava nas mais diversas teorias mundiais de liderança. Depois de pesquisar 451 trabalhadores sobre o tema liderança durante o Mestrado, apresentou suas conclusões no CLADEA – Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração em Lima no Peru. Vindo mais tarde a publicar dois livros sobre o tema: Liderança Humana e de Resultados (2014) e Uma Liderança de Valor (2017).

Pereira (2017) assim definiu o método que criou:

A Metodologia HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados é uma proposta prática, moderna e objetiva de liderar equipes, construída sobre uma sólida base científica. A HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados tem a missão de mostrar aos interessados no fenômeno liderança, de que é possível manter os integrantes da equipe satisfeitos com os aspectos relacionais, estruturais e recompensadores do trabalho, mantendo-os focados, motivados, produtivos e conectados aos objetivos da organização, resultante de uma liderança excelente moldada pelo genuíno interesse em fazer bem feito. Não seria então uma questão de escolha: apoiar as pessoas ou buscar os resultados, mas vencer o desafio de realizar bem ambas as coisas, com a eficiência e eficácia que se espera de um líder valioso de equipes” (PEREIRA, 2017, p. 63).

Os conjuntos de competências da liderança, tratados por Pereira (2017) como Pilares da HumaRes®, passaram por algumas transformações. Em seu livro publicado em 2014, Pereira tratou-os como características da liderança, separando-as em dois blocos: Humanas e de Resultados, as quais foram assim apresentadas:

- Liderança Humana: (1) Características Democráticas na forma de liderar; (2) Características Carismáticas na forma de liderar; (3) Características com Foco em Pessoas na forma de liderar; (4) Características Fortalecedoras do Espírito de Equipe.

- Liderança de Resultados: (5) Características na forma de liderar com foco nas Metas e Objetivos da equipe, (6) Características na forma de liderar com foco em Qualidade, (7) Características na forma de liderar com foco em Planejamento e Organização, (8) Características na forma de liderar com foco em Mudanças e Inovação (PEREIRA, 2014).

Já em 2017, Pereira, em seu novo livro, trouxe atualizações, transformando o método em uma marca registrada (HumaRes®), passando a tratar as características como conjuntos de competências da liderança, também chamados por Pereira (2017) como os “08 Pilares da HumaRes®”.

Em 2019, após ter feito cursos pela *Universidad de Cantabria*, Espanha, e IAC – *International Association of Coaching*, entendeu que, o conjunto de competência Democracia, inspirado em especial pelos estudos consagrados de Kurt Lewin *et al* (1939), deveria ser amplificado, tornando-se, então, um ato de empoderar os integrantes da equipe, ou, aplicar o *empowerment*, como também é conhecido no mundo das organizações. Após esta mudança, os 08 Pilares da HumaRes® passaram a ser apresentados da seguinte forma:

- Liderança Humana: (1) Foco em Pessoas, (2) Empoderamento das Pessoas, (3) Carisma, (4) Fortalecimento do Espírito de Equipe.

- Liderança de Resultados: (5) POC – Planejamento, Organização e Controle; (6) Foco em Metas e Objetivos; (7) Qualidade e (8) Mudanças e Inovação (PEREIRA, 2019).

Pereira (2017, 2019) destaca que o exercício da Liderança HumaRes® deve estar baseado no propósito de vida do líder, entendendo que ser líder nas organizações traz desafios ao gestor, os quais só são enfrentados com segurança quando se está consciente do propósito, da razão de existir e ser, não somente diante da equipe, mas da sociedade como um todo.

Pereira (2017) explica que três estudos foram primordiais para a construção da Metodologia HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados. A Teoria dos Estilos de Liderança de Lewin, Lippitt e White (1939); o Grid Gerencial de Blake e Mouton (1964) citados por Wagner III e Hollenbeck (1999) e a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986). Além das teorias contemporâneas da liderança, tais como: Liderança Exponencial, Liderança Inspiradora, Liderança Pipeline, Liderança Agridoce, Liderança Criativa, Liderança Shakti entre outras teorias divulgadas em todo o mundo, que respaldaram os estudos do autor do método.

A Teoria do *Grid Gerencial*; destacada por Pereira (2014, 2017, 2019) como grande inspiradora para a construção da Metodologia HumaRes®; deu especial atenção com dois lados que impactam a forma de atuar do líder: produção e pessoas. Robbins (2005) explica que, para desenvolver o *Grid Gerencial*, Blake e Mouton (1964) se basearam nos estilos de liderança “preocupados com as pessoas” ou “preocupados com a produção”, colocando estes dois estilos em situações opostas. De acordo com a forma de gerenciar de cada líder, foram categorizados e destacados estilos mais comuns de liderar os grupos. A liderança empobrecida seria então, aquela que dá foco em nenhuma destas questões: pessoas e produção. Já a melhor forma de liderar foi chamada pelos autores de: administração democrática ou do tipo "gerência em

equipes". Nesse enfoque, entende-se que o trabalho é realizado por pessoas comprometidas. Seria algo como "todos no mesmo barco", produzindo assim um ambiente de relacionamento de confiança e respeito, levando as pessoas a vivenciarem experiências de trabalho compensadoras e enriquecedoras.

Pereira (2014, 2017, 2019) construiu a Metodologia HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados com base em centenas de estudos nacionais e internacionais sobre Liderança, tanto com base em teorias consagradas como em teorias modernas, além de se basear na realidade vivenciada pelos líderes das organizações, algo destacado em sua obra publicada em 2017. Além disso, a validação do instrumento de pesquisa que criou seguiu o método semelhante ao aplicado por Reis Junior (2008), quando da construção e aplicação do QWLQ-78, utilizado para pesquisar a percepção sobre QVT de trabalhadores no Estado do Paraná, simplificado posteriormente por Cheremeta *et al* (2011).

### **2.2.1 Propósito de vida: base da Liderança HumaRes®**

O propósito de vida pode ser entendido como sendo o conjunto de "nossas ações e a nossa forma de pensar que guiam nossos resultados. Por esse motivo, não é justo que vivamos uma vida sem sentido em meio a tantas possibilidades. Essa é a diferença entre viver com ou sem propósito" (MARQUES, 2018b, 341). "O propósito é a razão da sua existência, a força interna e a sua motivação para seguir em frente em qualquer que seja a área da vida" (MARQUES, 2018a, p. 356-357).

Um olhar positivo sobre a vida, tal como é proposta pela Psicologia Positiva, ajuda o líder a ter sentido em suas ações, em sua vida. "Psicologia Positiva é o termo utilizado para definir estudos realizados a respeito das emoções positivas, traços positivos do caráter, relacionamentos e atitudes positivas" (MARQUES, 2018b, p. 64).

Dentro desta proposta entende-se que, para se ter satisfação na vida, é preciso viver com alegria e ter emoções positivas. Para se ter engajamento é necessário viver o melhor de si. Usar as próprias forças e virtudes do caráter. E o sentido de vida se materializa quando a pessoa encontra sua missão, define seus valores e clarifica sua visão de vida (MARQUES, 2018b).

Pereira (2017, 2019) entende que não é possível praticar a Liderança HumaRes® com uma vida sem sentido, sem que o líder reconheça que seus esforços na liderança são para melhorar a si próprio e as pessoas sob seus cuidados, melhorar o ambiente de trabalho, melhorar a outros em suas relações e, por consequência, contribuir com um mundo melhor.

### **2.2.2 Liderança Humana**

#### **2.2.2.1 Foco em Pessoas**

A humanização do ambiente de trabalho deve estar centrada no respeito ao colaborador e com um esforço visível da organização na constante melhora das condições gerais do trabalho, a qual gere bem-estar ao colaborador, cuidando-se de suas necessidades básicas, mas também na criação de um ambiente de relação saudável entre todos, o que facilitará o surgimento de novas ideias e soluções para os problemas que a organização tiver de enfrentar (RAP, 2016b).

Ter organizações mais humanas é tão importante que o MIA – Instituto de Contabilistas da Malásia (2016, p. 1) destacou recentemente que é preciso se especializar em "Governança Humana". Para o MIA a Governança Humana compreende: "Satisfazer as necessidades de educação e de desenvolvimento dos membros como parte de um compromisso para ajudar os membros a conhecerem e manterem sua relevância nos mercados de hoje". O que demonstra o quanto é importante desenvolver os participantes da organização.

### 2.2.2.2 Empoderamento de Pessoas

Em 1939, os pesquisadores Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White, da Universidade de Iowa, publicaram os estudos que realizaram por durante oito meses os quais buscaram comprovar o impacto causado pelos estilos diferentes de liderança e os climas sociais resultantes. Os estudos de Lewin reforçam a ideia de que o líder democrático é mais aceito pelo grupo de liderados.

De ouvir as pessoas até o ponto de empoderá-las é uma estratégia interessante àqueles que desejam ser líderes positivos para suas equipes. Tanto que, nos primórdios dos estudos sobre a liderança, encontra-se o Modelo *Continuum* de Liderança, idealizado pelos professores Tannenbaum e Schmidt (1958) cujos estudos são importantes para o amadurecimento da equipe para uma efetiva participação nas decisões. Os estudos demonstraram que as formas de liderar estariam conectadas ao comportamento do grupo liderado, sendo que o processo de comando estaria centralizado tanto nos subordinados quanto na chefia. Se o foco estivesse na chefia, haveria ali uma liderança mais autocrática, já quando se voltava para os subordinados, esta seria essencialmente democrática. Tannenbaum e Schmidt (1958) destacam em seu conceito uma evolução da relação com os subordinados, partindo de uma posição de liderança mais solitária e absoluta, evoluindo para uma liderança que confia mais em seu grupo. À medida que a equipe fosse evoluindo, mais o líder estaria propenso a empoderá-la.

O fato de ouvir os colaboradores com interesse, é o primeiro passo para o empoderamento dos mesmos. Segundo a FIA – Fundação Instituto de Administração (2018, p. 1): “Empoderamento é o processo em que o poder é tomado ou concedido a uma pessoa ou um grupo delas”.

É por isso que, com relação ao desenvolvimento de equipes, sempre digo aos meus alunos e clientes o seguinte: “Se a equipe mostrar-se visivelmente dependente de seu líder e os integrantes parecerem pouco preparados e seguros para decidir questões simples e pouco complexas sem que ele intervenha, então, livre-se desse líder!”. É obrigação do líder desenvolver sua equipe, torná-la independente e autônoma. A cada nova experiência a equipe deve somar um conjunto transformador de aprendizados que a leve a um novo patamar em termos de produtividade e capacidade de solucionar problemas. Só assim a equipe poderá receber missões mais desafiadoras e seu líder estar livre para voos mais altos dentro da organização (PEREIRA, 2017, p. 102).

O empoderamento dos colaboradores também é citado no mundo das organizações como *empowerment*. “*Empowerment* é o reconhecimento e liberação dentro da organização do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna” (RANDOLPH, 1995, p. 20, *apud* RODRIGUES; SANTOS, 2001, p. 238). Rodrigues e Santos (2001) destacam em seus estudos alguns pontos primordiais para o empoderamento das pessoas nas organizações, tais como: impulsionar as iniciativas dos colaboradores, fortalecer o seu envolvimento no trabalho, facilitar as suas decisões de forma independente, valorizar iniciativas de inovação e resolução de problemas por parte dos mesmos, desenvolvê-los no ambiente de trabalho.

Sendo assim, o líder deve ter em mente que gerar novos líderes é uma característica muito presente nos melhores líderes das organizações atuais.

O Líder HumaRes® - Humano e de Resultados é reconhecido na organização como um “gerador de novos líderes”, pois a aplicação na íntegra dessa metodologia implica em desenvolver pessoas, já que a força do líder reside na capacidade da equipe, cuja força é resultante de grande troca de informações e contínuo crescimento tanto do líder como dos integrantes de sua equipe (PEREIRA, 2017, p. 128).

Ralph Nader, advogado e político estadunidense que se tornou célebre pelas suas campanhas em favor dos direitos dos consumidores nos anos 60, dá um ótimo conselho quanto a essa honrosa missão do líder: “A função da liderança é produzir mais líderes não mais seguidores” (PEREIRA, 2017, p. 128).

### **2.2.2.3 Carisma**

Quando se examina os diferentes líderes que deixaram marcas na história da humanidade, destacam-se aqueles que conseguiram impor-se pelo seu magnetismo pessoal e, por essa característica, foram chamados de líderes carismáticos.

Carisma é uma característica que causa admiração e motiva ao seguimento. Está relacionada com devoção e lealdade ao líder que tem evidente habilidade de fazer com que seus seguidores aceitem e executem sua vontade sem hesitação, questionamento ou interesse próprio (GOMES; CRUZ, 2007).

A Revista *Harvard Business Review* (2016, p. 1), entende que o “carisma baseia-se em valores e sentimentos. É influência nascida da alquimia a que Aristóteles chamava o *logos*, o *ethos* e o *pathos*, ou seja, para persuadir os outros, temos de usar uma retórica poderosa e congruente, estabelecer credibilidade pessoal e moral e então provocar as emoções e paixões dos seguidores”.

O carisma influencia o relacionamento entre o líder e seu seguidor. Certos líderes são capazes de convencer os seguidores da sua competência e lhes imputar uma visão futura positiva. Esses líderes adotam comportamentos que os fazem parecer criativos, inovadores, poderosos e confiáveis. Assim, grande parte da influência do líder resulta das crenças dos seguidores de que apenas seguindo o líder serão capazes de alcançar um objetivo, como, por exemplo, tornar a empresa lucrativa (GARDNER; AVOLIO, 1998).

A liderança carismática, portanto, está relacionada a diversas variáveis dos subordinados que são importantes para o funcionamento da organização. Por exemplo, indivíduos que consideram seus supervisores carismáticos, ou transformacionais, tendem a ter um alto comportamento como cidadãos na organização e satisfação com a supervisão, possuem uma menor intenção de abandonar o emprego e maior comprometimento organizacional (KOH; STEERS; TERBORG, 1995, *apud* SPECTOR, 2002). Sendo assim, um líder carismático é primordial para o engajamento do pessoal e na predominância de uma baixa rotatividade de colaboradores na organização.

### **2.2.2.4 Fortalecimento do Espírito de Equipe**

Um líder e sua equipe precisam se fundir, tornarem-se uma coisa só. Precisam ser vistos como únicos, mesmo porque, o desempenho da equipe está intimamente ligado ao desempenho de seu líder (PEREIRA, 2017).

É fato que o líder tem grande influência sobre os resultados da equipe, cujos resultados se tornam mais visíveis quando é possível comparar resultados entre equipes similares, ou seja, quando unidades, setores, lojas, plantas de fábricas com condições estruturais semelhantes geram resultados de mesmo nível, ou então, díspares. Isso porque alguns agem como verdadeiros líderes, interessados no melhor para todos, outros se preocupam apenas em serem gestores para se manterem empregados. A impressão que se tem é que boa parte dos dirigentes das organizações desconhece esta regra básica da liderança, ou seja, que um líder pode sim fazer a diferença no ambiente de trabalho, mas que, para isso, precisa ser apoiado em suas necessidades, em suas estratégias, em sua forma de lidar com seu grupo (PEREIRA, 2017).

Um líder de fato não transmite aos seus liderados apenas palavras, mas transmite a história que eles estão vivendo juntos. Os pequenos e grandes momentos vividos com a equipe alicerçam as palavras de um líder e, por consequência, elevam a fé da equipe em sua capacidade de liderar (PEREIRA, 2017).

David Miller, consultor especialista em mudança, fundador da *ChangeFirst*, destaca que um líder de fato é, antes de tudo, um grande defensor de sua equipe e, para isso, deve agir da seguinte forma:

- O líder precisa apoiar sua equipe quando ela estiver sob pressão.
- Deve ser “treinador” ao invés de “mandador”.
- Deve dar o exemplo e deixar que as pessoas vejam que ele é o mais comprometido de todos.
- E que, tudo isso junto será mais poderoso do que apenas falar! (RAP, 2016a)

Para Thamhain (1993) citado por Rabechini Junior e Carvalho (2003, p. 7) a formação de equipes pode ser definida como “um processo que agrega um conjunto de indivíduos com diferentes necessidades, habilidades e inteligências e transforma-os numa unidade de trabalho eficaz e integrada. Neste processo de transformação os objetivos e energias individuais se misturam, dando suporte aos objetivos da equipe”.

Nesse sentido, “aquele que aceita o desafio de ser líder e não apenas chefe de seus colaboradores, precisa ter uma postura ativa e vibrante diante de sua equipe”. Mesmo porque “as palavras e ações de um líder precisam ser coerentes para serem críveis” (PEREIRA, 2017, p. 171-172).

### **2.2.3 Liderança de Resultados**

#### **2.2.3.1 POC – Planejamento, Organização e Controle**

Planejar os objetivos que se busca atingir, vislumbrar e organizar as etapas e as funções de cada um dentro do sistema produtivo é mostrar-se como um líder focado em resultados. Para Maximiano (2008, p. 55), “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro”.

A Fundação Nacional da Qualidade (2008) detalha o papel da liderança e da equipe em termos de planejamento, organização e execução das atividades planejadas:

As ações deverão ser desenvolvidas pelas pessoas diretamente envolvidas e acompanhadas pela liderança. Esse acompanhamento pode ser realizado por meio da elaboração de planos de ação (feitos pela equipe executora com a validação da liderança). Os planos geralmente contemplam prazos, métodos, metas e indicadores que facilitam a verificação do cumprimento do planejado (FNQ, 2008, p. 8).

Lacombe e Heilborn (2003, p. 19) entendem que “organização consiste em identificar o trabalho a ser executado e distribuí-lo pelos que devem fazê-lo, de forma que os recursos sejam bem empregados”. Sendo assim, organizar, é um modo racional de coordenar as atividades de certo número de pessoas, visando atingir objetivos comuns e explícitos, envolvendo a divisão de funções e a supervisão dos trabalhos diante de uma hierarquia predefinida.

Já o ato de verificar resultados gerados nas equipes é algo que faz parte do dia a dia de qualquer líder de área. Verificar tanto os resultados da equipe de forma geral como as contribuições individuais, de forma profissional e positiva, contribui na produtividade dos envolvidos. Pois, é a soma do trabalho de todos, impulsionada por genuína sinergia entre os membros da equipe, que geram os resultados esperados. O líder que conduz todo processo integrado à sua equipe, que dá apoio a todos dentro das condições que possuem, que está ciente de todos os fatores que impactaram eventuais atrasos, poderá avaliar e exigir, de forma ética e

flexível, eficiência e eficácia de sua equipe dentro do que ficou ajustado entre todos (PEREIRA, 2017).

### **2.2.3.2 Foco em Metas e Objetivos**

Uma questão de grande importância para os líderes de equipes é o foco e cumprimento de metas e objetivos, algo que inexoravelmente faz parte do cotidiano de quase todas as organizações. Tanto que a própria aceitação do líder por parte do grupo de liderados envolve o cumprimento de objetivos, pois, se os objetivos são adequadamente atingidos tendo à frente um determinado líder, então, a tendência é que o grupo queira cada vez mais ser liderado por esse líder. Ainda mais quando o líder se preocupar em manter o moral dos liderados em alta, o que só é conseguido quando o líder conhece bem cada um dos integrantes de sua equipe e, com base numa relação frutuosa, dá a cada liderado a oportunidade de realizar o seu melhor no ambiente de trabalho (BERGAMINI, 1982).

Os objetivos variam de acordo com o tipo de organização e as funções de cada equipe de trabalho, contudo, raramente não há objetivos a serem alcançados. Nesse sentido, é primordial ao líder e sua equipe manterem-se focados nas metas e objetivos a eles confiados, pois essa é uma medida de competência muito usada em organizações de vários ramos.

### **2.2.3.3 Qualidade**

A qualidade é outro aspecto importante que impacta na avaliação do desempenho dos bons líderes. Qualidade e excelência são palavras similares, tanto que Maximiano (2008, p. 114-115) afirma que “a ideia de qualidade foi discutida primeiramente pelos filósofos gregos, que pensaram no ideal da excelência”. O autor define excelência como sendo “a característica que distingue alguma coisa pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto” sendo que, para os gregos, “a excelência era absoluta: era o ideal mais elevado”.

Maximiano (2008) traz ainda outros entendimentos sobre o que significa qualidade. Valor: seria a qualidade em termos de luxo. Especificações e Conformidade: seria a qualidade de acordo com o planejamento ou com as especificações do produto ou serviço. Regularidade: a qualidade nesse caso se dá quando os produtos ou serviços são uniformes, idênticos. Adequação ao uso: qualidade com ausência de deficiências.

Pereira (2017) explica que, em termos de qualidade, algumas situações se colocam como desafiadoras ao líder: a) Escolher o que será qualidade para a equipe, ou seja, que resultados das atividades da equipe poderão ser nominados como qualidade para a equipe em particular (uniformidade, confiabilidade, limpeza, organização, beleza, valor, atender ao projeto, zero defeitos, produção em conformidade com as especificações, clareza, cumprir prazo, modernidade, impressionar, emocionar, e outras possibilidades); b) À sombra dessas escolhas, definir ações para que a qualidade torne-se cultura no ambiente de trabalho e, para isso; c) Avaliar o potencial da equipe para a implantação e manutenção de uma cultura de qualidade; d) Avaliar cada um dos membros da equipe para detectar suas facilidades e dificuldades quanto à aceitação e contribuição para um processo contínuo de qualidade no setor e, assim, dar-lhe suporte para que compreenda e se adapte à filosofia de qualidade proposta.

Quando se trata de qualidade o líder precisa ter plena consciência de tudo que possui ao seu redor para apoiar sua gestão e ter qualidade, inclusive, ferramentas, estrutura, recursos, condições, mão de obra, materiais e outros. E deve fazer como o dinamarquês Ole Kirk Christiansen, Fundador da Lego, aconselhou quando proferiu sua celebre frase: “somente o melhor é aceitável” (LEGO, 2012).

“Respeitando as condições individuais e do trabalho, o líder deve exigir excelência em tudo que os integrantes da equipe fizerem, a começar por ele mesmo que deve ser um exemplo de qualidade para todos”. Tentando sempre fazer o melhor. “Se não for possível ter um lugar belo, tenha um lugar limpo. Se não for possível ter um lugar luxuoso, tenha um lugar organizado. Se não for possível ter um lugar sem agitação, tenha um lugar onde impere o respeito” (PEREIRA, 2017, p. 217).

#### **2.2.3.4 Mudanças e Inovação**

Processos mudam, equipamentos mudam, produtos e serviços mudam, hábitos dos consumidores mudam e até o comportamento do cidadão muda. O que funciona bem em um momento pode não ter o mesmo sucesso meses depois. Daí a importância de o líder evoluir na medida em que tudo em sua volta também evolui.

E essa evolução é realmente necessária, pois tem a ver com as transformações do próprio contexto organizacional, que fez surgir; na visão de Salim Ismail, Michael Malone e Yuri Van Geest (2015); as organizações ExO - Organizações Exponenciais. Na visão dos autores, as Organizações Exponenciais (ExO) valorizam a autonomia, prezam pelo uso de tecnologias sociais, incentivam a experimentação, consideram o que pensa a comunidade, investem recursos com mais ousadia, se incomodam com o status quo, pois têm ciência de que o sucesso de hoje não é garantia de sucesso no amanhã. As Organizações Exponenciais são empresas de crescimento explosivo num curto espaço de tempo, em um ritmo dez vezes superior à média do setor. Numa ExO o líder precisa agir em acordo com o que defende Rob Nail, CEO da Singularity University, para o qual o líder precisa ser: visionário, defensor dos clientes, experimentador, ser movido por dados, ser um realista otimista, ser flexível ao extremo, radicalmente aberto e verdadeiramente confiante (RBA,2015).

Contudo, nem sempre os líderes têm esta consciência. O professor de marketing e gestão Seán Meehan da escola de negócios IMD, na Suíça, usa a expressão “*not in my back yard*” (*Nimby*), ou no bom português: “não no meu quintal”, para descrever a reação negativa de profissionais resistentes às mudanças. O professor Meehan alerta que num mundo em transformação, essa atitude se tornou motivo de preocupação em empresas e, que, profissionais experientes podem sim ser mais resistentes a inovar, porque acreditam que trabalharam duro para chegar aonde chegaram e tendem a proteger o que conquistaram. Qualquer líder resistente a mudar processos, inovar tecnologias, adotar novas posturas na gestão pode se tornar um líder “*Nimby*”, inclusive, organizações inteiras podem sê-lo se não estiverem atentas (JACOMINO, 2015).

Sendo assim, os líderes que estão à frente de organizações devem estar atentos às mudanças, entendê-las, aceitá-las, aplicá-las e, inclusive, melhorá-las.

### **2.3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Os princípios que norteiam a Qualidade de Vida no trabalho têm origem no período por volta da década de 1950. Após a Segunda Guerra Mundial, com o início da mecanização nas organizações, surgem questões ligadas ao nível de absenteísmo, conflitos interpessoais e intergrupais, ou seja, entre as relações sociais, os comportamentos individuais e o conjunto das estruturas sociais no local de trabalho (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Walton (1975) reconhecido estudioso deste assunto, é citado por Limongi-França (2010), que define Qualidade de Vida no Trabalho como algo além da legislação trabalhista. Já Fernandes (1996) tratou do tema como sendo uma gestão dinâmica e contingencial de fatores

físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que alteram e influenciam os climas organizacionais, com reflexo no bem-estar do trabalhador e, por consequência, na produtividade das empresas.

Furtado (2016) explica que a busca pela felicidade no trabalho é levada tão a sério que já surgiu no mundo dos negócios o termo “*CHO: Chief Happiness Officer*” (Diretor Geral de Felicidade), mais comumente encontrado nos EUA e na Europa. É sua missão ajudar as pessoas a alcançarem elevado nível de engajamento nas atividades que desempenham e exercerem importante influência em seus núcleos. Entre as atividades do CHO estão:

- Monitorar o clima organizacional, destinando especial atenção às emoções negativas experimentadas no trabalho para, com isso, agir corretivamente.
- Conhecer os fatores que podem atrapalhar o engajamento dos profissionais em suas atividades, também com o objetivo de corrigir eventuais problemas.
- Promover ações técnicas e comportamentais no que tange ao exercício do poder na organização.
- Desenvolver ações de responsabilidade social efetiva, que permitam aos colaboradores exercitar o altruísmo.
- Reconhecer, celebrar e premiar a performance superior (FURTADO, 2016).

Portanto, a felicidade, o bem-estar e a QVT – Qualidade de Vida no Trabalho são questões importantes que podem impactar os resultados dos colaboradores e demandam total atenção dos líderes de equipes.

### **3. METODOLOGIA**

Para a construção deste artigo lançou-se mão da revisão teórica dos conceitos que embasaram sua construção. Chizzotti (2018, p. 7) explica que: “A pesquisa sobre um problema determinado depende das fontes de informação sobre ele. As informações podem provir de observações, de reflexões pessoais, de pessoas que adquiriram experiências pelo estudo ou pela participação em eventos, ou ainda do acervo de conhecimentos reunidos em bibliotecas, centros de documentação bibliográfica ou de qualquer registro que contenha dados. A utilização adequada dessas fontes de informação auxilia o pesquisador na delimitação clara do próprio projeto, esclarece aspectos obscuros da pesquisa e o orienta na busca da fundamentação e dos meios de resolver um problema”.

Com base nesta técnica foi possível construir um artigo objetivo, buscando-se apresentar uma qualidade teórica adequada para apresentação do tema.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Apresenta-se neste capítulo o Instrumento de Pesquisa de Perfil HumaRes® – Liderança Humana e de Resultados de Pereira (2019), cuja função é avaliar o quanto os líderes pesquisados são, ou não, Líderes HumaRes® - Humanos e de Resultados. Tal pesquisa é realizada mediante respostas dos liderados (subordinados do gestor de equipe na organização) neste instrumento de pesquisa que contém 32 perguntas. As respostas no instrumento variam de “discordo bastante” até “concordo plenamente”, e também, de “nunca” até “sempre”. A versão atual do Instrumento de Pesquisa HumaRes® – Liderança Humana e de Resultados de Pereira (2019) já considerou a mudança do Pilar da HumaRes® “Democracia” para “Empoderamento das Pessoas” feita pelo autor. Tal instrumento é apresentado no Quadro 1.

QUADRO 01: Instrumento de Pesquisa de Perfil HumaRes® – Liderança Humana e de Resultados - versão 2019

<b>Instrumento de Pesquisa de Perfil HumaRes® – Liderança Humana e de Resultados</b>
01 - Meu líder explica a situação que está acontecendo, pede minha opinião ou de meus colegas e coloca em prática o que decidimos juntos.
02 - Sempre que tenho um problema particular, posso compartilhar com meu líder, pois ele me ouve e apoia.
03 - O atingimento das metas é uma questão muito importante para o meu líder.
04 - Meu líder tem grande preocupação com a qualidade do que produzimos.
05 - Planejar com antecedência as nossas atividades é um ponto forte de nosso líder.
06 - Meu líder une a nossa equipe em torno dos mesmos objetivos.
07 - Inovar e aplicar soluções criativas para resolver problemas é o que líder espera de nós.
08 - Meu líder confere se o que foi produzido está dentro das especificações, ou seja, dentro dos padrões esperados.
09 - Nosso líder está sempre atento para saber se estamos realizando as atividades dentro do que foi combinado (prazo, qualidade, quantidade e outros).
10 - Sinto-me motivado a cumprir os objetivos após ouvir meu líder numa reunião de grupo.
11 - Nossas atividades são organizadas pelo nosso líder e cada um sabe exatamente o que deve fazer.
12 - Quando ajudo meu colega de trabalho, percebo que meu líder fica satisfeito com minha atitude.
13 - Nosso líder nos incentiva e nos apoia a adquirir novos conhecimentos e aprender novas formas de trabalhar. Meu líder acredita que estudar nos evolui como pessoa e como profissional.
14 - Meu líder tem humildade de reconhecer quando está errado.
15 - Sinto-me importante no meu trabalho, pois sou constantemente reconhecido pelo meu líder.
16 - Quando erramos, nosso líder nos ajuda a resolver o problema e a encontrar a forma certa de se fazer o trabalho.
17 - Me sinto empoderado pelo meu líder para enfrentar novos desafios, pois percebo que, nas mais variadas situações ele nos ensina, aconselha, e nos apoia para sermos melhores no futuro.
18 - Nosso líder está sempre bem informado e nos apresenta novidades que tem a ver com nosso trabalho.
19 - Me sinto seguro para realizar atividades que antes eu não conhecia, tendo em vista a confiança que meu líder transmite a mim e aos meus colegas de trabalho. Já houve casos de um de nós substituir o líder em sua ausência, com sua autorização e apoio, e tudo caminhou bem.
20 - Sou um admirador do meu líder pela sua personalidade e pela sua grande capacidade de comandar nossa equipe.
21 - Nosso líder é um exemplo para nós em termos de planejamento das atividades, organização do trabalho e controle dos resultados de nossa equipe.
22 - Excelência, o melhor possível, e qualidade é o que o líder pede para nossa equipe.
23 - Comemoramos nossas vitórias como um verdadeiro time.
24 - Percebo que, para meu líder, as pessoas são muito importantes.
25 - Meu líder verifica se o que foi combinado com a equipe está sendo cumprido e, se não estiver, nos ajuda a cumprir.
26 - Percebo que meu líder tem uma mente elevada, ou seja, encara a vida, o trabalho e tudo o que faz com um propósito de contribuir para um mundo melhor.
27 - Nosso líder trata a todos com igualdade e respeito e procura resolver os nossos conflitos de forma amigável.
28 - Nosso líder tem uma mente empreendedora e demonstra que evoluir na profissão e na vida é algo valioso e que devemos buscar constantemente.

29 - Sabemos quais são os objetivos que temos que atingir, pois nosso líder nos informa constantemente e avalia o nosso desempenho.
30 - Meu líder entende que boas condições de trabalho favorecem nosso bem-estar.
31 - Meus colegas e eu acreditamos em nosso líder.
32 - Nosso líder nos explica o porquê de cada mudança que ocorre em nosso ambiente e nos ajuda na adaptação.
Instrumento de pesquisa preparado com base em diversos autores, entre eles: Argyris (1960); Bennis e Nanus (1988); Bergamini (1982, 1994, 2003); Bergamini e Coda (1997); Blake e Mouton (1964); Blanchard (1986); Choi (2006); Crosby (1991); Fiedler (1967); Fischer (2002); Gabrielsson (2009); Gardner e Avolio (1998); Gomes e Cruz (2007); Hampton (1990); Hersey e Blanchard (1986); House (1977); Kouses (1997); Lewin <i>et al</i> (1939); Likert (1961); Limongi-França (2010); McGregor (1960); Maximiano (2008, 2014); Minicucci (1995); Pereira (2012); Reis Junior (2008); Robbins (2005); Spector (2002); Stefano (2008); Tannenbaum e Schmidt (1958); Tannenbaum (1970); Tanure (2011); Uris (1972); Weber (1947); FIA (2018), Rdrigues e Santos (2001) entre outros.

Fonte: Pereira, 2019, p. 1.

A versão 2019 do Instrumento de Pesquisa HumaRes® de Pereira, dá destaque para o empoderamento das pessoas no ambiente de trabalho, e reforça questões importantes para um líder, tais como: ter uma mente elevada, ter comportamento empreendedor e valorizar a aquisição constante de novos conhecimentos.

Após o processamento das respostas dadas pelos liderados sobre o seu líder de área, é gerado o RAP HumaRes®: Relatório de Análise de Perfil HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados, o qual traz os resultados de 0 a 100 pontos em cada uma das 32 perguntas; em cada um dos Oito Pilares da HumaRes®; somente na Liderança Humana; somente na Liderança de Resultados, e, como resultado final, revela o quanto o líder está sendo um Líder HumaRes® - Humano e de Resultados para sua equipe no ambiente de trabalho. Tal processamento é feito com fins profissionais pelo autor do método (PEREIRA, 2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou uma forma específica de liderar pessoas nas organizações apresentada por Pereira (2014, 2017, 2019) como Liderança HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados. Tal método apresenta pontos interessantes, em especial, por ser um método aberto, pois mesmo possuindo oito conjuntos de competências suportados pelo propósito de vida do líder, percebe-se que os conjuntos de competências são abrangentes e, de certa forma, incluem a maior parte das expectativas e necessidades das equipes, das organizações e do próprio líder em sua atuação prática no mundo das organizações.

Pode-se encerrar este artigo com as palavras do próprio autor em seu artigo de 2019, convidando os líderes dos setores da organização a aplicarem os 08 Pilares da HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados em seu ambiente de trabalho, diante de sua equipe. “(1)Tenha foco em pessoas, acredite nelas, e para elas e por causa delas que tudo existe (2); empodere os participantes de sua equipe, para que sejam cada vez melhores e mais preparados para os desafios da profissão e da vida; (3) tenha carisma diante deles e os conquiste pelo coração; (4) fortaleça o espírito de equipe, e, também, (5) planeje, organize e controle os resultados de suas atividades e de sua equipe, sempre com muito respeito e ética; (6) tenha foco em metas e objetivos dentro e fora da organização; (7) tenha qualidade em tudo que fizer e (8) mude e inove sempre que tiver oportunidade, ou a situação exigir mudanças. Se fizer isso em todo o tempo, será um líder valorizado pela sua equipe e pela organização. E, por consequência, será um líder praticante das mais modernas teorias da liderança o que trará resultados incríveis para a sua carreira de líder”.

## REFERENCIAS

- BERGAMINI, C. W, CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHEREMETA, M.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L. Construção da versão abreviada do QWLQ-78: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**. v. 03, n. 01, jan./jun. 2011, p. 01-15.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2018.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: BA: Casa da Qualidade, 1996.
- FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Empoderamento: o que é, origens e mercado de trabalho. 19 nov. 2018. Disponível em <<https://fia.com.br/blog/empoderamento/>> Acesso 09 out. 2019.
- FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Rumo à Excelência: Liderança**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
- FURTADO, C. **Chief Happiness Officer: o Executivo da Felicidade**. 20 abr. 2016. Disponível em <<http://theflyingcarpetproject.com.br/1220-2/>> Acesso em 30 dez. 2016.
- GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J. The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. **Academy of Management Review**, 23, 32-58. 1998.
- GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, São Paulo, jul./set. 2007, 18(3), 143-161.
- GONÇALVES, A.; VILARTA, R. **Qualidade de vida e atividade física**. Barueri, SP: Manole, 2004.
- HBR – HARVARD BUSINESS REVIEW. **Podemos aprender a ser carismáticos?** Podemos (e a ser líderes também). 18 nov. 2016. Disponível em <<https://www.dinheirovivo.pt/carreiras/podemos-aprender-a-ser-carismaticos/>> Acesso em 01 dez. 2016.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.
- ISMAIL, S.; MALONE, M. S.; GEEST, Y. V. **Organizações Exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**. São Paulo: HSM, 2015.
- JACOMINO, D. **Já ouviu falar nos executivos Nimby?** 27 mai. 2015. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/noticias/ja-ouviu-falar-nos-executivos-nimby> > Acesso em 10 ago. 2015.
- LACOMBE, F. J. M. HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LEGO. **A História da Lego**. Direção de Kim Pagel. Dinamarca, Distribuição: Lani Pixels, 2012. 17 min. Legendado.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “Social Climates”. **The Journal of Social Psychology**, S. P. S. S. I. Bulletin, 1939, 10, 271-299.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARQUES, J. R. **Praticando Self Coaching – PSC**. Goiânia, GO: Editora IBC, 2018a.
- MARQUES, J. R. **Professional Self Coaching – PSC**. Goiânia, GO: Editora IBC, 2018b.

- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MIA – MALAYSIAN INSTITUTE OF ACCOUNTANTS. **About Human Governance**. Disponível em <[http://www.mia.org.my/new/hg\\_about.asp](http://www.mia.org.my/new/hg_about.asp)> Acesso em 18 fev. 2016.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração de Empresas - RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 9, jan./jul. 2005
- PEREIRA, A. P. **Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho**: um estudo sobre a percepção de colaboradores em organizações empresariais. 2012. 211p. Dissertação (Mestrado). Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – FAE. São João da Boa Vista, SP, 2012.
- PEREIRA, A. P. **Liderança Humana e de Resultados**. São Paulo: Scortecci, 2014.
- PEREIRA, A. P. **Uma Liderança de Valor**. São Paulo: Scortecci, 2017.
- PEREIRA, A. P. **Metodologia HumaRes® - Liderança Humana e de Resultados**: poderosa transformadora de realidades nas organizações. 2019. Disponível em <[www.humares.com.br](http://www.humares.com.br)> Acesso 09 out. 2019.
- RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. Perfil das competências em Equipes de Projetos. **RAE-eletrônica**, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.
- RAP – REVISTA DO ADMINISTRADOR PROFISSIONAL. **David Miller**: Especialista em implementar mudanças nas empresas, fala sobre desafios dos líderes. São Paulo, CRA/SP, Jan/2016, Ano 39, n. 355, 2016a.
- RAP – REVISTA DO ADMINISTRADOR PROFISSIONAL. **Humanização do trabalho**: Empresas investem em ambientes corporativos mais lúdicos para os funcionários. São Paulo, CRA/SP, Mar/2016, Ano 39, n. 357, 2016b.
- RBA – REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO. **Eles promovem crescimento exponencial**. Ano XXIV, Março/Abril, n.105, 2015.
- REIS JUNIOR, D. R. **Qualidade de Vida no Trabalho**: construção e validação do questionário QWLQ-78. 2008. 114p. Dissertação (Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Departamento de pós-graduação, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção - PPGEP, Ponta Grossa – PR, 2008.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. Empowerment: Ciclo de Implementação, Dimensões e Tipologia. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.237-249, dez. 2001.
- RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 12 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- SARAJI, G. N.; DARGAHI, H. **Study of quality of work life**. Iranian Journal of Public Health, v. 35, n. 4, p. 8-14, 2006.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Solange Aparecida Visconde. São Paulo: Saraiva, 2002.
- TANNENBAUM, R. **Liderança e organização**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. How to Choose a leadership Pattern. *In: Harvard Business Review*, 36. Jg. 1958, nr. 2, S. 95-101.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: The Free Press, 1947.

