

A LIDERANÇA EM NOVO MOMENTO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

CARLOS EDUARDO DE ASSIS*
Especialista em Liderança e
Gestão de Equipes

SUMÁRIO

Introdução
O que é Inteligência Emocional?
Empatia no ambiente de trabalho
Inteligência Intercultural e mundo Vuca
Liderança
Mindset
Accountability, Engajamento e Propósito
Conclusão

INTRODUÇÃO

As empresas, com pensamento voltado para o aprimoramento e constante melhorias no que se refere a execução de serviços, têm tido um olhar especial para a humanização e aspectos emocionais dos profissionais nas organizações. A modernização de antigos conceitos se torna cada vez mais importante, como fator de

diferencial para o sucesso de uma gestão de qualidade.

A gestão humanizada, por meio de observação, identifica características dos profissionais em geral, entre colaboradores e líderes, auxiliando o gestor atual e moderno a liderar equipes de forma coesa e sincronizada com os propósitos das organizações.

Nesse sentido, a Inteligência Emocional (IE) contribui de forma positiva,

* Graduado em Marketing, Hotel Management (EUA), com MBA/Pós-Graduação Especialização em Liderança, Gestão de Equipes e Gestão de Negócios.

agrega valores e moderniza conceitos, abrindo portas para conquistas novas e resultados superiores para empresas e organizações diversas.

O QI, Quociente de Inteligência, sempre foi utilizado como fator de medida da inteligência das pessoas. Porém, com evolução dos estudos, hoje em dia não pode ser considerado como único instrumento de medição de inteligência.

Atualmente, entende-se que a IE e o desenvolvimento de suas habilidades podem ser tão ou mais importantes que conhecimentos técnicos específicos. A IE é considerada fundamental para o sucesso da gestão no cenário organizacional/empresarial nos dias de hoje.

O QUE É A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL?

Inteligência Emocional refere-se à habilidade de reconhecer e entender as emoções e seus impactos em comportamentos e atitudes. Aqueles possuidores de alto grau de Inteligência Emocional encontram-se alinhados com suas próprias emoções e com as emoções de outras pessoas com as quais interagem. Essa capacidade de gerenciar emoções é denominada de IE, Inteligência Emocional, e quanto maior o domínio emocional, maior e melhores serão os resultados, tanto em atividades pessoais como organizacionais.

A Inteligência Emocional é a capacidade de administrar emoções para alcançar objetivos.

Conhecer os outros é inteligência, conhecer-se a si próprio é verdadeira sabedoria. Controlar os outros

é força, controlar-se a si próprio é verdadeiro poder.

Lao Tsé, escritor da Antiga China

Uma pessoa com essa inteligência desenvolvida pensa positivo e tem habilidade de se relacionar com diferentes públicos e manter cooperação com colegas de equipe, contribuindo sempre com bom relacionamento nas mais diversas circunstâncias. Por saber o significado de suas próprias emoções, consegue entender sobre as possíveis formas em que essa interação de emoções pode afetar outras pessoas.

Goleman (2000) sugere uma subdivisão em habilidades fundamentais, seguidas por traços correspondentes:

– Autoconhecimento

- Autoconhecimento emocional: compreensão e percepção

emocional e influências no desempenho profissional e nos relacionamentos;

- Precisão na autoavaliação: analisar realisticamente suas forças e limitações;

- Autoconfiança: noção forte e positiva de seu próprio valor.

– Autogestão

- Autocontrole: capacidade de manter sob controle emoções e impulsos desintegradores;

- Confiabilidade: demonstração consistente de honestidade e integridade;

- Adaptabilidade: adaptação a diversas situações e superação de obstáculos;

- Disposição para conquistas: ímpeto de e para atingir padrão interior de excelência; e

Quanto maior o domínio emocional, maior e melhores serão os resultados em atividades pessoais e organizacionais

- **Iniciativa:** Prontidão para aproveitar as oportunidades.

- **Consciência Social**

- **Empatia:** habilidade para se colocar no lugar do outro, buscar entender seu ponto de vista e ter um interesse ativo por suas preocupações;

- **Consciência Organizacional:** capacidade de ler tendências da vida organizacional, construir redes de tomadas de decisão e lidar com questões de natureza política; e

- **Disposição para atender ao cliente:** capacidade de reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes.

- **Destreza Social**

- **Liderança Visionária:** aptidão para assumir o comando e inspirar os outros, por meio de uma visão convincente;

- **Influência:** fazer uso de táticas de persuasão;

- **Desenvolvimento focado nos outros:** utilização de feedback para aprimorar e orientar a capacidade dos outros;

- **Comunicação:** aptidão para ouvir e enviar mensagens claras e com poder de convencimento;

- **Catalisação de mudanças:** capacidade de dar início a ideias e liderar pessoas numa nova direção;

- **Gestão de Conflitos:** habilidades de atenuar divergências e gerenciar soluções;

- **Construção de vínculos:** manutenção de rede de relacionamentos; e

- **Trabalho em equipe e colaboração:** competência para promover cooperação e formar equipes.

Inteligência Emocional em ambiente organizacional

O ambiente de trabalho moderno se caracteriza por um grande fluxo de comunicação, além de constante trabalho de equipe.

Ser possuidor de Inteligência Emocional permite aos gerentes e líderes o exercício de uma liderança mais eficaz por habilitá-los a um melhor entendimento e poder de motivação aos colaboradores a quem supervisionam, assim como colegas de trabalho. O indivíduo com essa nova percepção desenvolvida de inteligência alcança maior compreensão do outro, oferece interesse por preocupações de colegas de trabalho, tem maiores condições de entender sentimentos e evolui na capacidade de melhor observar as razões e os comportamentos de colaboradores, oferecendo, assim, melhor interação e orientação em diversas situações do dia a dia empresarial e organizacional.

O ambiente de trabalho atual não segue o comportamento do passado, quando gerentes autoritários mantinham distância de comunicação com subordinados e apenas davam ordens, sem preocupações com aspectos mais humanizados em questão. Gestores possuidores de Inteligência Emocional privilegiada surgem mais capacitados a perceber a importância da comunicação efetiva com membros das equipes de trabalho. Essa interação, baseada no respeito e na empatia como conceitos atuais e modernos, chega para evoluir em termos de forma de gerenciamento e conceito essencial como estratégia de gestão no século 21.

O fato de o profissional ter um equilíbrio maior sobre suas emoções faz com que o mesmo adicione competência fundamental quando em posição de liderança. Possuir essa empatia fundamental para uma boa comunicação interpessoal, somado a alto nível de integridade, o capacita com componentes da liderança para um gerenciamento mais eficaz e o faz ser visto como exemplo e referência por seus subordinados.

Conforme Sigal Barsade, professora de administração da Wharton University,

Filadélfia, Estados Unidos da América, que estuda a influência das emoções no local de trabalho,

“Todos levam suas emoções para o trabalho. Levam seus cérebros para o trabalho. Os sentimentos são fatores determinantes do desempenho. Eles determinam o comportamento e outros sentimentos. Pense nas pessoas como condutoras de emoções”. (Sigal Barsade. “Porque as emoções são importantes nas Organizações”, *Exame* (digital), 20/10/2010)

“As emoções passam de pessoa para pessoa como um vírus.” Explica, ainda, que os estados de espírito, as emoções e as disposições gerais de funcionários exercem impacto sobre o desempenho do trabalho, sobre a tomada de decisão, na criatividade, na rotatividade de pessoal, no trabalho em equipe, nas negociações e na Liderança.

Daniel Goleman, em seu livro *Inteligência Emocional*, sugere reflexão de como podem ser proveitosas, no ambiente de trabalho, aptidões emocionais positivas básicas, como, por exemplo, buscar sincronismo com sentimentos daqueles com quem tratamos, conseguir lidar com equilíbrio nas discordâncias e entender que liderar não é dominar, mas sim a arte de convencer as pessoas a trabalharem em busca de objetivo comum.

EMPATIA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Pesquisas têm apontado que profissionais avaliam a empatia como qualidade

de importância relevante para as empresas. Inúmeras são as pesquisas que têm relacionado empatia com aumento de produtividade e até mesmo na retenção dos funcionários.

A empatia é a capacidade de percepção e compreensão do momento de outra pessoa, imaginando-se e sentindo como se estivesse passando pela situação vivenciada pelo outro. É uma busca por entendimento das emoções de outras pessoas por meio de perspectivas racionais. Dessa forma, minimiza diferenças que por vezes são impostas pela sociedade e aproxima profissionais e indivíduos.

Empatia significa estar atento aos sentimentos dos funcionários – e a outros fatores – no processo de tomada de decisão inteligente.

(Daniel Goleman. “O que define um líder”. *Para novos gerentes – 10 leituras essenciais. Harvard Business Review* (p. 103))

Liderar não é dominar, mas sim a arte de convencer as pessoas a trabalharem em busca de objetivo comum

É importante observar, porém, a existência de uma desconexão que vem ocorrendo devido às novas tecnologias, que surgem em alta velocidade, como nunca tínhamos acompanhado antes, e que, embora tragam facilidade de comunicação, causam também uma lacuna na interação, relacionada ao sistema de *home office* e ao trabalho realizado na empresa. Com isso, tais interações espontâneas deixam de acontecer. Ocorre que essas interações e conversas informais criam elos e o sentimento de empatia favorável para as equipes. A falta delas pode ter efeito negativo, levando à falta de criação, de inovação, baixa produtividade, lacuna no espírito de equipe e aumento de rotatividade de funcionários.

INTELIGÊNCIA INTERCULTURAL E MUNDO VUCA

A Inteligência Intercultural é a capacidade de estar com pensamento aberto para entendimento de diferenças como cultura, nacionalidade, língua e valores, com empatia para se colocar em posição da perspectiva do outro. Essa flexibilidade de entender a influência de impactos que o meio causa no indivíduo, também chamada de *Global Mindset*, possui diversos componentes, como interesse e adaptação a novas culturas, vontade de aprender, entendimento que não existe jeito certo e que cada um tem sua visão de mundo e entendimento das coisas baseadas em suas próprias percepções e experiências de vida, no ambiente de sua cultura e nos aspectos específicos da mesma. Além disso, existe a proatividade no que diz respeito a entender que a diversidade e a multiculturalidade somam e não diminuem.

A Inteligência Intercultural tem sua importância ainda maior na atualidade em que vivemos, em um mundo globalizado e interconectado, que exige a necessidade de formação de líderes globais. As empresas que almejam sucesso no mundo globalizado hoje em dia e no futuro precisam estar conscientes para o cenário que se apresenta e da necessidade do *Global Mindset*, como características no perfil de suas lideranças.

O termo Vuca foi criado pelos americanos no US Army War College, apresentado, em torno dos anos 1990, como tentativa de denominar as variáveis de cenários do contexto militar. Vuca é uma

abreviação para descrever Volatilidade (*Volatility*), Incerteza (*Uncertainty*), Complexidade (*Complexity*) e Ambiguidade (*Ambiguity*).

Porém o termo passou, hoje em dia, a ser usado também no mundo organizacional moderno. O conceito é utilizado como forma de antecipar, quando possível, o engajamento para cenários de variáveis constantes, preparando empresas, profissionais e indivíduos para a possibilidade de incertezas que estão por vir, por vezes em grande velocidade e de forma imprevisível.

O Conceito Vuca pode ser compreendido da seguinte maneira:

– Volatilidade

Trata-se do volume e da agilidade com que as mudanças ocorrem no cenário empresarial. Isso torna muito mais difícil a capa-

cidade de as organizações acompanharem o mercado, sendo preciso agir rapidamente diante de tais circunstâncias.

– Incerteza

Já a incerteza se trata da incapacidade de prever resultados futuros, mesmo quando as análises são baseadas em dados presentes. A imprevisibilidade é o principal elemento que dificulta a aplicação de novas soluções.

– Complexidade

Conectividade e interdependência são fatores que dificultam a capacidade de agir. A natureza interconectada e interdependente dificulta prever o resultado das decisões de negócios em ambientes complexos.

– Ambiguidade

Já a ambiguidade se resume à falta de clareza e concretude, o que dificulta a capacidade de encontrar a relação entre causa e efeito ao analisar determinado

**A diversidade e a
multiculturalidade somam
e não diminuem**

acontecimento. Ou seja: é a interpretação dúbia dos fatos que prejudica a capacidade de encontrar uma solução para determinado fenômeno.

LIDERANÇA

A liderança pode ser entendida como a capacidade de exercer motivação e inspiração nos liderados no percurso, por meio de direcionamento até um objetivo comum. Na liderança existem conceitos incorporados, como: decisão, foco, consistência, empatia, confiança, otimismo, honestidade e inspiração.

Sobre liderança, podemos partir do princípio de que a definição não seja o ponto mais relevante, e para a sua compreensão mais estruturada, seguimos pela observação de como acontece a comunicação e influência sobre os liderados.

O propósito maior do líder é construir uma equipe e não somente saber mandar. O chefe tem autoridade constituída, foi indicado para função e exige obediência dos membros do seu grupo. Muitas vezes se considera superior a eles. Já o líder dá o direcionamento, exercendo respeito, compromisso e humildade em busca do sucesso de todo o grupo.

Goleman (2011) sugere que existe uma relação entre o estilo de liderança e o clima organizacional das empresas. Esses aspectos influenciam na forma de conduzir nas relações com liderados, nas tomadas de decisões e em momentos de mudanças e crises. Diferentes competências se ajustam em melhores situações que em outras, trazendo diferentes resultados.

Líderes são admirados por darem o exemplo e serem dignos. Também desenvolvem admiração por potenciais talentos e pela dignidade dos outros

A importância da Autoliderança (Self Leadership)

– Saber apreciar os outros:

Quando o indivíduo conhece suas próprias forças e fraquezas, passa a considerar os outros. Líderes são admirados por darem o exemplo e serem dignos. Também desenvolvem admiração por potenciais talentos e pela dignidade dos outros. Com essa percepção, transformam positivamente a forma de observar os demais.

– Prevenindo ineficiência:

Muitos considerados promessas de bons gestores deixam de alcançar todo seu potencial de forma rápida e ou até antecipadamente por falta de autoliderança.

Goleman avalia que mais que habilidades cognitivas, 90% das diferenças entre gestores considerados profissionais de alta *performance* e de gestores de alta administração de *performance*

mediana ocorrem por fatores atribuídos à Inteligência Emocional.

– Garantindo Sucesso de longo prazo:

Somente líderes que se atentam para a autoliderança contínua podem assegurar sucesso a longo prazo. Somente após o domínio e a maestria de autoliderança é que se deve passar para o segundo passo, que é o foco em outras coisas importantes.

– Deixando um legado

Todos os líderes deixam suas marcas nas organizações, sejam elas boas ou ruins. Marcas são deixadas por valores, crenças e atitudes. Autoliderança certamente será essencial para se deixar um bom legado para as pessoas que lideramos.

A autoliderança pode ser dita como um amadurecimento de autoconhecimento, que ocorre em um processo de hábito de reflexão de si mesmo.

MINDSET

Para alcançar atitudes mais assertivas em tomadas de decisões e relacionamentos interpessoal sobre como direcionar e conduzir o pensamento, buscando determinação por meio de força mental para atingir propósitos, podemos observar pesquisas e estudos da Professora Doutora Carol Dweck. Carol Dweck, professora da Universidade de Stanford, nos EUA, em seus estudos, apresentou análises do chamado *Mindset*. O termo “*Mindset*” pode ser traduzido como configuração mental, ou de pensamento, relativo a atitudes e comportamento. O *Mindset* é interligado com nosso aprendizado, autoconfiança e a forma pela qual resolvemos nossas dificuldades e nossos desafios. Os estudos nos apresentam que nossa atitude tem importância maior que nosso QI. Dweck nos apresenta então a classificação em duas categorias para nossas atitudes: a de *Mindset* fixo e de *Mindset* de crescimento.

De forma resumida, podemos dizer que a diferença entre o *Mindset* fixo e de crescimento consiste em que no *Mindset* fixo acontece uma conformidade, com o indivíduo aceitando a condição de que não podemos mudar. Já no *Mindset* de crescimento, a percepção é que, com esforço, as coisas podem ser transformadas e que é possível melhorar e alcançar desenvolvimento e contínuo crescimento – diferente da atitude mental fixa, que se baseia em acomodação e estagnação.

Em termos gerais, as pessoas de *Mindset* de crescimento possuem mentalidade comportamental positiva e desenvolvem,

por meio de domínio emocional, características que os qualificam mais ao sucesso e às funções de liderança que os indivíduos com o chamado QI avançado.

Indivíduos possuidores de mentalidade comportamental fixa tendem a querer se mostrar inteligentes e, com isso, evitam desafios, não valorizam o esforço e deixam de dar atenção a *feedbacks* negativos construtivos. Já os que cultivam o pensamento de mentalidade de crescimento buscam conhecimento, abraçam desafios, possuem inquietude em relação a ficar parado, não aceitando o conformismo, persistem, entendem que o esforço é sim caminho para alcançar resultados e analisam críticas recebidas com o intuito de aproveitá-las como aprendizado e oportunidade de aperfeiçoamento.

A relação da forma com que se lidera, em termos de percepção de cenários e de como se enfrentam desafios, nos mostra que o *Mindset* faz toda a diferença em relação à eficácia da liderança.

ACCOUNTABILITY, ENGAJAMENTO E PROPÓSITO

Atualmente, as organizações passam por momento especial, em que o mundo encontra-se em fase de transformações com a 4ª Revolução Industrial, que apresenta a evolução do mundo digital e tecnológico e de comunicação em velocidade como jamais vivenciada em toda a história da humanidade, transformando o mundo dos negócios e mudando a vida e o dia a dia como um todo.

No ambiente organizacional, ocorre a necessidade de agilidade e ajuste para o novo formato que se apresenta. Dessa forma, surge o *Accountability*, que pode ser entendido como uma forma de empoderamento ao profissional, um gerencia-

mento com protagonismo responsável, em um direcionamento e sentido de autonomia e comprometimento com suas funções, tendo em mente o entendimento de sua própria importância dentro da empresa e, por consequência, responsabilidade por resultados positivos, ou pela falta de comprometimento com o trabalho realizado, que, conseqüentemente, leva ao fracasso.

Tal conceito chega como uma ferramenta a mais para gestores e líderes modernos, que podem multiplicar a ideia, como cultura empresarial. Seria, assim, fator emocional de motivação para colaboradores e profissionais que, apesar de terem suas lideranças efetivas, podem, dessa forma, gerir suas funções com mais liberdade, aplicando uma forma de autogerenciamento.

São oferecidos, assim, transparência na comunicação e senso de confiança, fortalecendo o engajamento e facilitando, dessa forma, a conquistas de objetivos e resultados positivos para as organizações. *Accountability* é um conceito que se refere à construção de uma cultura responsável na empresa, uma transformação da gestão moderna, que deve estar relacionada ao Propósito para gerar resultados ainda mais positivos e relevantes.

Sobre o Propósito, podemos citar o pensamento do escritor, antropólogo e palestrante Simon Sinek, que apresenta o modelo de pensamento chamado de Círculo Dourado, ou *Golden Circle*.

O Objetivo não é fazer negócios com todo mundo que precisa do que você tem. O objetivo é fazer negócios com pessoas que acreditam no que você acredita.

Simon Sinek. *Comece pelo Porquê* –. *Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir.*

O conceito do *Golden Circle*, ou fator emocional da teoria do Círculo Dourado, consiste em inicialmente buscar a razão de ser das ideias e dos pensamentos, ou seja, o porquê de marcas, produtos, serviços, política e outras diferentes áreas. Com o entendimento do que se tem como propósito, o líder empresário passa a definir as atitudes necessárias para alcançar resultados previamente definidos.

Dessa forma, ocorre melhoria de comunicação com sua equipe, motivando fornecedores e partes interessadas em geral, até chegar ao cliente. Resulta na transmissão da transparência de pensamentos que envolvem sua marca e ou ideia. Seguindo esse modo de pensar, é importante a busca de profissionais que, para melhor harmonia organizacional, compartilhem os valores da razão de ser da empresa. Ou seja, se os profissionais envolvidos forem movidos por convicção ou pensamento, a operacionalização da equipe será mais positiva e, conseqüentemente, mais produtiva, pela transparência e pelo engajamento que inspira.

O mais expressivo neste contexto não é o tamanho do negócio, do empreendimento. O mais importante é manter o foco no propósito. Por isso Simon Sinek recomenda, em seu conceito, “comece pelo porque”, promovendo, assim, reflexão por parte dos possíveis seguidores (*stakeholders*, clientes), que, movidos por percepção emocional de aproximação e afinidade, passarão a segui-lo e comprarão suas ideias, por vontade própria e compartilhamento de valores semelhantes ao que você adota.

De forma invertida, ou seja, de dentro para fora e não de fora para dentro, como normalmente é feito, consiste no modelo proposto por Sinek. Ao contrário de supervalorizar seu produto, o convencimento acontece por meio da razão e motivação

que o levam a chegar nessa marca, produto e ou novo conceito, ideia ou pensamento. Dessa maneira, os que se identificarem com razões de ser de sua inovação passarão a segui-lo. Sua liderança, assim, estará inspirando seus colaboradores e possíveis novos clientes por meio de comunicação e atitudes com grande capacidade de mobilização. É necessário o entendimento de que as pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão porque fazemos. Nesse sentido, este comprar não significa simplesmente adquirir seu produto final, mas sim aderir a suas ideias, seus valores e valores de sua empresa.

CONCLUSÃO

Este artigo observa a necessidade de um olhar mais atento e moderno no que se refere ao desenvolvimento da humanização da Gestão, consequentemente da Liderança organizacional, mediante as exigências de novos modelos de atuação em vários segmentos da sociedade, que vão desde a vida no dia a dia das pessoas até o ambiente de trabalho. Nesse contexto, a Psicologia Organizacional apresenta sua importância fundamental em uma organização, sendo de sua responsabilidade a implementação de medidas que promovam melhor desempenho e satisfação pessoal e profissional de funcionários de todos departamentos, gerando, assim, melhores resultados organizacionais. Serve como canal de comunicação entre profissionais e seus superiores, visando aprimorar a qualidade de trabalho, oferecendo condições favoráveis ao estímulo motivacional e melhorando, como consequência, o desenvolvimento e o desempenho dos mesmos.

Ao longo do texto, destacamos a Inteligência Emocional e seus diferentes e

variados aspectos; a relação da IE com o ambiente organizacional; a importância da empatia como habilidade fundamental para o funcionamento da Inteligência Emocional; e o *Mindset*, que trata de enfoque positivo no modo de ver as coisas, motivando a superar desafios. Seguimos pelos modernos conceitos de *Accountability*, Engajamento e Propósito, que praticamente se interligam em aspectos emocionais, tornando mais moderna e humanizada a gestão que continua em constante sentido de evolução, valorizando cada vez mais a observação dos sentimentos e emoções das pessoas para melhor eficácia em termos de resultados operacionais e empresariais dos negócios.

Sem dúvidas, tudo aponta para ser este um dos caminhos de evolução positiva da Gestão, com o entendimento de que uma empresa é feita de pessoas. Resultados de diferentes estudos prospectivos para o futuro próximo apontam que, nos próximos anos, muito poucas das profissões hoje existentes estarão presentes em nossa sociedade, em razão da rápida evolução tecnológica. Esses mesmos resultados também sinalizam que dois ramos de atividade estarão presentes, qualquer que seja a dinâmica dessa evolução: a tecnologia da informação e a gestão de pessoas.

Quanto à tecnologia da informação, assim como no presente, no futuro, seu gerenciamento e a compilação e análise dos resultados obtidos constituir-se-ão na base dos projetos que estão por vir. Tal suposição é facilmente entendida por todos.

A gestão de pessoas, por sua vez, também surge nesse cenário, com sua importância e necessidade de atenção às demandas modernas, em momento de mudanças profundas nas organizações e na sociedade.

Assim, a forma de atuar do profissional moderno, como de gestão de equipes, difere do passado e precisa estar em constante atualização, cultivando-se nas organizações e nos profissionais

a mentalidade de *lifelong learning*, sempre com atenção para aspectos fundamentais da Liderança e Gestão atual, buscando sempre resultados de alta *performance*.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<ADMINISTRAÇÃO>; Gestão; Liderança;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARSEADE, Sigal. “Porque as emoções são importantes nas Organizações”. *Exame*. 20 de outubro de 2010.
- CORDEIRO, João. *Accountability: A evolução da responsabilidade pessoal nas empresas – o caminho da execução eficaz*. São Paulo: Editora Évora, 2013.
- DWECK, Carol S. *Mindset, a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2017.
- GERENCIANDO PESSOAS. Daniel Goleman *et al.* *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZYS, Richard; McKEE, Anne. *O poder da inteligência emocional, como liderar com sensibilidade e eficiência*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. *Liderança, a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- MAGALDI, Sandro/ J. Salibi Neto. *Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão inovação e liderança para vencer na quarta revolução industrial*. São Paulo: Editora Gente, 2018.
- MAGALDI, Sandro/J. Salibi Neto. *O Novo Código da Cultura: Transformação organizacional na gestão do amanhã*. São Paulo: Editora Gente, 2018.
- SCHWAB, Klaus. *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edpro, 2018.
- SCHWAB, Klaus. *Aplicando a Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edpro, 2018.
- SINEK, Simon. *Comece pelo porquê, como grandes líderes inspiram pessoas e equipes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- SOUZA, César. *Seja o líder que o momento exige*. Rio de Janeiro: Best Business, 2018.