

LIDERES QUE INSPIRAM: COMPORTAMENTO E ÉTICA NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL¹

Paloma Cagol²
Niloar Bissani³
Roberto Kemper⁴
Mauro Juliani Junior⁵

RESUMO

Este artigo buscou verificar como o comportamento e a ética dos líderes influencia no sucesso das trajetórias profissionais dos seus liderados. Além disso, identificar o perfil dos profissionais pesquisados; verificar a compreensão dos pesquisados acerca do tema liderança; O estudo consiste em uma pesquisa cuja abordagem é descritiva. Trata-se de uma pesquisa que se classifica como quantitativa. Com relação aos procedimentos consiste em um estudo de campo. Foi possível constatar que o líder possui uma grande influência em seus liderados a partir de suas ações e comportamentos. Portanto, conclui-se que os líderes precisam levar mais em consideração e se perceber durante a jornada de trabalho, principalmente saber se comunicar de forma clara e eficaz para influenciar de forma positiva seus liderados e ter ainda mais produção e colaboradores mais entusiasmados.

Palavras-chave: Comportamento; Influência; Liderança.

1 INTRODUÇÃO

As atitudes dos gestores e empresários no início do século XXI são diferentes daquelas que marcaram o final do século passado. A empresa moderna deve ser um lugar onde as pessoas possam se desenvolver e trabalhar em equipe, pois isso acaba trazendo mais produtividade e rentabilidade para a empresa. Viver o hoje é, portanto, um desafio muito maior do que como vivíamos no passado. Exige uma grande disponibilidade para mudança e para a novidade. E, acima de tudo, você precisa ser ágil (Drucker, 2014).

É importante também que a empresa viva em um ambiente de trabalho onde a ética profissional seja fortemente trabalhada, pois nos dias de hoje é um fator decisivo para o sucesso de uma organização, contando com a colaboração entre equipe, que os colaboradores sejam honestos, que possuam respeito com o próximo, que sejam justos, que tenham comprometimento com o próximo e que sempre escolha fazer pelo certo, pois é importante

¹ Artigo científico apresentado como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Aluno do curso de Administração da Uceff Faculdades. E-mail: palomacagol01@gmail.com.

³ Orientador do curso de Administração da Uceff Faculdades. E-mail: niloar@uceff.edu.br.

⁴ Docente dos cursos de Gestão e negócios – UCEFF.

⁵ Docente dos cursos de Gestão e negócios – UCEFF.

passar uma imagem de seriedade e transparência para construir um relacionamento duradouro e de confiança (Cosenza, 2021).

Diante dos desafios atuais, a gestão de pessoas precisa ser reinventada para que se torne eficaz e alcance o que se pretende dentro das organizações, assim a gestão de pessoas tem sido apontada como uma das funções mais importantes e chave para desenvolver e programar as respostas estratégicas para as pressões que as organizações enfrentam. Um dos grandes obstáculos a serem vencidos é saber separar a teoria da prática, quando se fala de liderança e motivação é preciso estar atentos às necessidades das pessoas envolvidas. Portanto, reconhece-se a importância da liderança na gestão de pessoas (Porto; Lima; Melo, 2014).

Outra habilidade muito importante e procurada é a inteligência emocional, pois é essencial nos dias de hoje. Essa competência comportamental se baseia na facilidade em que a pessoa consegue lidar com os sentimentos e emoções. Desenvolver essas habilidades evitam o estresse, síndrome de *burnout* e outros vários problemas psicológicos. Quando é possível conhecer as emoções e sentimentos, conseguimos adequá-los em diferentes situações pessoais ou até mesmo da equipe (Dellecave, 2022).

Vários autores tratam sobre estilo de liderança, mas se pode analisar o comportamento de quem de fato é possui liderança perpétua, onde não exerce apenas um papel de administrador, mas que participa da solução. Com a comunicação certa, as pessoas irão adotar a ideia de trabalhar com você, e então terá um menor custo de investimento. Precisamos analisar as características que um líder tem e que motiva seus liderados a serem cada dia mais produtivos e realizados (Bezerra, 2018).

Os liderados buscam entender e fazer parte do propósito da empresa, se eles perceberem que são fundamentais e que fazem parte de algo grandioso, o senso de propósito fará com que ele se empenhe ainda mais. A interação, saber ouvir e dar oportunidade ao diálogo pode evitar muitos conflitos e conquistar a integração da equipe. Depois que o colaborador entende o seu papel no processo, que sabe aonde a empresa está e para onde quer ir fortalece o seu senso e faz com que se dedique ainda mais (Bezerra, 2018).

Portanto, o maior desafio das organizações é ter colaboradores proativos, ávidos por mudanças, que dominem o assunto com conhecimentos e habilidades para alcançar resultados favoráveis ao seu crescimento. No entanto, as atitudes são inerentes a cada indivíduo e um dos maiores desafios na gestão de recursos humanos é encontrar colaboradores estrategicamente competentes, que sejam bons a dominar os seus conhecimentos e a utilizá-los para criar um impacto positivo na empresa (Chiavenato, 2004).

O líder neste contexto é de extrema importância, pois deve agir para manter seus colaboradores motivados e comprometidos, efetuando seu trabalho com eficiência. A liderança pode ser definida como a influência nas relações humanas, onde a interação humana visa realizar e alcançar objetivos específicos, e a liderança é vista como a capacidade de influenciar as pessoas e os relacionamentos existentes (Chiavenato, 2004).

Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: **Como o comportamento e a ética dos líderes influenciam no sucesso das suas trajetórias profissionais?** O objetivo do estudo é verificar como o comportamento e a ética dos líderes influenciam no sucesso das suas trajetórias profissionais.

O estudo justifica-se pela oportunidade em conhecer mais sobre como os líderes podem influenciar na vida de profissional de seus liderados. Quais comportamentos e atitudes são levados em consideração e que ressalte a importância do líder e seu papel motivacional, podendo compreender as ações que podem influenciar na motivação e desenvolvimento da equipe, entendendo como melhorar para aumentar a produtividade da equipe levando em consideração os comportamentos dos líderes.

A pesquisa se desenvolveu através do procedimento das seguintes etapas: primeiramente foi realizado levantamento bibliográfico sobre a influência do líder na motivação de seus colaboradores. Após, formulou-se um questionário com 18 (dezoito) questões, buscando abordar toda a temática. O questionário continha respostas objetivas e foi disponibilizada de forma *on-line* aos acadêmicos da UCEFF Faculdades. Após iniciou-se uma análise dos resultados encontrados nas duas etapas buscando averiguar a influência do líder na motivação de seus liderados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma liderança eficaz e inspiradora é a base de qualquer negócio de sucesso. Isso porque os gestores são responsáveis por traduzir os interesses da empresa em ações concretas para que a equipe possa atingir seus objetivos. Conseqüentemente, os líderes devem se conectar com a gestão empresarial, os mercados e os colaboradores para compreender as melhores decisões (Cambria, 2002).

Liderança é a capacidade de influenciar e direcionar as pessoas de um determinado grupo para que tomem medidas para alcançar um objetivo comum. Na verdade, isso é muito mais que um simples comando. É uma questão de inspiração, motivação, participação. e

gerenciar pessoas em equipes. Além disso, também precisam resolver conflitos, tomar decisões e gerenciar tarefas (Da Silva, 2000).

2.1 LIDERANÇA

A liderança continua sendo o tipo de tema que segue sem uma definição explícita de sua origem, mas segundo Silva (2018), uma das primeiras formas de liderança encontradas na história ocorreu por meio das civilizações Mesopotâmicas, onde havia pessoas responsáveis pela vida de governo na sociedade.

Ao longo da evolução da humanidade a liderança também esteve presente nos principais momentos das crises globais, como a “Grande Depressão” de 1929 e a Segunda Guerra Mundial, momentos em que os seres humanos presenciaram imoralidades, além dos sentimentos de união e esforço recíproco aplicados na época pelo sofrimento causado, e que hoje estão presentes no comportamento dos líderes (Silva, 2000).

Segundo Pontodel (2023), a Liderança nada mais é que uma habilidade de motivar pessoas de forma positiva. O que mais motiva os liderados são as atitudes que o líder tem. O líder tem a capacidade de enturmar a equipe, sempre motivando a participação de todos no processo. Por muitas vezes o líder é até confundido com o chefe, porém as características são totalmente diferentes, pois um pensa no coletivo e o outro apenas no poder.

O papel do líder era definir e aplicar as tarefas e, dessa forma, alcançar os resultados organizacionais. Atualmente, a definição de liderança continua sendo um desafio, pois existem inúmeros estudos sobre o conceito e diferentes entendimentos de seu funcionamento, mas o que se sabe é que a liderança é uma prática em constante desenvolvimento e sua definição está em constante mudança (Silva, 2000).

Para Drucker (2014) a liderança é um processo operacional, composto de algumas funções como, planejamento, organização, direção e controle. Um líder eficaz não é alguém que seja amado ou idolatrado, mas sim que incentiva a equipe a fazer a coisa certa. Ser popular, não é ser líder, mas os resultados são. Os líderes são altamente visíveis, portanto, eles dão os exemplos. A liderança não é posição, privilégios, títulos ou dinheiro. É responsabilidade.

Segundo Lewin (1939), existem três tipos de líderes. O que é autoritário, e detém todo o poder da tomada de decisão. Esse líder diminui a participação do grupo, fala de maneira clara o que cada um deve fazer. O líder participativo inclui todos os membros da equipe na tomada

de decisão a partir das orientações do líder. O líder que delega que é caracterizado pelo estilo de deixar fazer, onde os membros do grupo têm mais autonomia para realizar as ações.

Para Ford (1899) A Liderança exige um equilíbrio de autoridade e compaixão, coragem, empatia, direção e senso de recompensa. Pode ser a função mais difícil que um profissional pode assumir em uma organização. Com isso, é de extrema importância que os grandes líderes realizem pequenas ações todos os dias para conquistar seus liderados e levar o legado à diante.

2.2 DIFERENÇAS DE LÍDER E CHEFE

No ambiente corporativo vem se debatendo sobre a definição de liderança e chefia, conforme enfatiza Martins Filho (2010, p. 03) "Liderança é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações". Isso se dá pelo fato de que há muitas controvérsias ao tentar conceituar os termos liderança, chefia e gestão. O líder tem um papel importante dentro de uma organização pública ou privada, pois é um dos responsáveis pelo sucesso da instituição.

A palavra gerência vem do verbo gerir, que significa administrar, dirigir, reger. Gerir uma empresa é, portanto, administrar essa empresa. Gerir um setor ou uma empresa é administrar o negócio e até auxiliar na administração da empresa, portanto o que caracteriza o gerente é sua função de administrador (Abbagnano, 2000).

Segundo Nez (2008), as tarefas de um administrador envolvem alguns processos que se deve destacar, como planejamento, organização, ter capacidade de reunir recursos, supervisionar e controlar a sua equipe. Um chefe que exerce essas funções administrativas exerce, conseqüentemente, funções de gerência, conforme o enfoque acima. Existem grandes diferenças entre gerente, chefe e líder. A verdade é que nem todo chefe ou gerente é líder, mas todo líder tem a capacidade de administrar pessoas, recursos, entre outros.

Chefia e Liderança, conceitos esses que precisamos conhecer, pois muitas vezes ambos andam juntos. O vocabulário Chefe foi criado há muito tempo, como indica Ettinger (2010, p. 05) "O norte americano Alford, por exemplo, ao estabelecer os princípios da direção fabril, formulou o que denominava "leis fabris". Ele arrolou a organização e a chefia (ação dirigente) como as primeiras entre os requisitos essenciais para governar uma fábrica".

Assim, chefe caracteriza-se de certa forma como um modelo antigo, pois procura no seu dia-a-dia buscar os defeitos de sua equipe para poder punir, humilhar e nas mais variadas vezes

acaba destruindo o desempenho da organização, conforme Machado (2010) “o chefe busca quase o tempo todo surpreender o funcionário fazendo alguma coisa errada”.

Aquele que é apenas chefe impõe suas ideias movidas pela autoridade, que seu cargo lhe permite, exercendo o papel de mandante e não de comandante. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos (Nez, 2008).

O termo chefe foi utilizado para um profissional que possui uma autoridade em um espaço organizacional. Nas organizações o papel do chefe sempre foi muito importante para manter os processos e garantir que os colaboradores cumprissem com o que era proposto. O chefe é aquele que é considerado uma figura de autoridade, que atribui as atividades e quer alcançar o resultado, sem se importar como vai fazer isso, independentemente de qualquer problema que possa acontecer no percurso (Pontodel, 2023).

Podem ser caracterizados os vários tipos de chefes, esclarecendo que tem o que está sempre nervoso, onde coloca a equipe trabalhar sem reconhecimento, o chefe que possui sempre o mesmo discurso, onde se lamenta pelo fato que as coisas estão muito difíceis, e diz que tinha mais autonomia, e o chefe que gosta de jogar as responsabilidades para a sua equipe, e que quer ver negócio andando (Machado, 2010).

O líder apresenta sua liderança a partir de sua forma de pensar e de expressar. Isso é o que pode levar conseguir se aproximar mais das pessoas que estão ao seu redor e a forma de agir influencia muito na forma de liderar (Machado, 2010).

Neste sentido, para liderar é importante ser uma pessoa coerente. Para Chin-Nig-Chu (2003), o líder deve ser sensato, confiável benevolente, corajoso e rigoroso. No desenvolvimento da liderança, destacam-se habilidades que auxiliam na condução do grupo para decisões e ações acertadas, no momento em que forem exigidas.

Moreira (1997) apontam as mais diversas qualidades pessoais que determinam um líder. Entre essas características, merecem destaque: espírito democrático; entusiasmo pelo trabalho em equipe e dedicação; sentido de objetivo e direção; habilidade em inspirar confiança e competência técnica.

E importante a equipe de trabalho se sentir motivada, incentivada para desenvolver um bom trabalho, pois de tudo isso depende o sucesso de uma organização que está em um mundo de concorrência, onde os melhores vencem e onde o papel do Líder vem com ênfase, para acompanhar as mudanças de hoje e também do futuro. (Chin-Nig-Chu 2003)

2.3. LIDERADOS

Ser líder é desafiador, principalmente quando são 5 gerações envolvidas em um único projeto (Boomers, X, Y e Z, e o nova geração Alpha). Neste contexto, existem diferentes valores, culturas, ritmos, interesses e entendimentos. Esta é a realidade que vivemos hoje. E está se tornando cada vez mais comum lidar com questões como a resistência dos Boomers às respostas hierárquicas a geração Y. Alternativamente, sustentados pelo preconceito de idade, os jovens acreditam que a idade é um limite ao desempenho profissional.

Os Baby Boomers recebem esse nome porque foi quando os combatentes da Segunda Guerra Mundial, conseguiram voltar para casa e construir a sua família. São as pessoas que nasceram entre 1948 e 1968. Eles possuem como característica valorizar muito o trabalho e ter uma carreira profissional estável, permanecendo no mesmo emprego até se aposentar (Rabello, 2022).

Ainda para Rebello (2022) a geração X é representada pelos nascidos entre 1968 e 1987. Essa geração começou a experimentar os avanços tecnológicos e não costuma ousar muito na questão profissional, geralmente ficam muito tempo na mesma organização. Costumam ser muito responsáveis com as coisas de casa. Gostam de entender o processo como um todo.

A geração Y, também é conhecida como os nativos digitais, são nascidos entre e 1982 e 1994, convivem com a tecnologia. Todas as atividades desta geração passam por uma tela. Essa geração vem mais preparada, e são muito ambiciosos para atingir suas metas. Eles viveram na era analógica e migraram para o digital (Capa, 2002).

A geração Z, ela é composta por aqueles que nasceram em 1995 e 2010, e que já estão começando a ingressar no mercado de trabalho. Os já que já nasceram no mundo da tecnologia sem fio. Há um tempo, as gerações eram definidas a cada 25 anos, porém nos dias de hoje, é muito tempo para conseguir acompanhar todas as mudanças tão significativas que vem ocorrendo (Verdú, 2015).

Para ser líder dessa geração Z, é necessário primeiro entender o contexto que está inserido. A geração Z vem conectada desde cedo, possui a resposta em apenas um clique, esperar não faz parte das características desta geração. Como são muito acelerados, se se depararem com um cenário frustrante e limitado, com muita exigência e pouca recompensa em curto prazo, eles buscam outra opção (Redação, 2019).

Segundo redação (2019) pode ser adotado algumas maneiras para liderar essa galerinha que vem entrando no mercado. Como cresceram diretamente influenciados pela tecnologia, os jovens são mais práticos e capazes de ver os problemas com outros olhos, que desencadeiam

soluções inovadoras, pois possuem uma grande facilidade em adaptação. Faz grande diferença os Feedbacks constantes, e interações com os superiores diariamente.

As empresas tem um impacto quando se refere a recrutamento e seleção desta nova geração, por conta de suas características. Para reter esses talentos é necessário que as empresas anunciem mais nas redes sociais, e seus canais, que possa oferecer um bom salário e autonomia, que possuam horários flexíveis, que consiga dar mais responsabilidades, mas sempre deixando bem claro a hierarquia dentro da organização (Machado, 2021).

Segundo dados da Organização das Nações Unidas (ONU), a geração Z atualmente representa a maior parte da geração do planeta, com 32% da população mundial. Portanto, em breve, ela também representará a maior fatia de pessoas no mercado de trabalho. Com esse crescimento, os primeiros passos na carreira, e os desafios para liderá-los poderá estar ligado ao conflito de valores, comportamento, ou experiências, e é preciso saber administrar (CRUZ, 2022).

Atualmente, o mundo vive a geração Alpha, que descreve os nascidos a partir de 2010 até as crianças que ainda vão nascer até 2025. São muito curiosos, e independentes, gostam muito de questionar e gostam de viver as experiências. Diante desse perfil, as marcas precisam adaptar suas estratégias de marketing e vendas para atender o novo público e manter a vantagem competitiva no mercado (Wave, 2023).

2.4 GERENCIAMENTOS DE LIDERADOS NO MUNDO MODERNO

A gestão de liderados trespassou por mudanças significativas ao longo de suas origens. Após a revolução Industrial, as empresas sentir a necessidade de melhorar a forma como retiveram as relações entre trabalhadores e gestores, pois não existiam regras ou regulamentos que sintonizassem as relações dentro da empresa e tudo era feito de acordo com o bom senso. Após o advento da teoria clássica de gestão e burocracia. O processo de standardização da gestão de pessoas começou. Caracteriza-se por uma hierarquia com autoritarismo e mecanicismo (Crissi, 2016).

Portanto, acredita-se que gerir pessoas é um grande repto para o dirigente de qualquer instituição, de qualquer porte e tipo, pois trabalhar com capital humano exige muito mais do que formar pessoas, aspectos como motivação ou a possibilidade de agregar conhecimento (Chiavenato, 2000).

Segundo Wagner (1999, p. 23), “empresas bem geridas são aquelas que utilizam modelos apropriados para gerir todos os recursos, incluindo a gestão de pessoas”. Segundo o autor os modelos aplicados pelas organizações de sucesso aplicam a gestão estratégica de forma organizada, na qual os funcionários participam e sabem como funciona, são treinados para aprender os técnicos promovendo assim a cooperação das pessoas, o que leva a resultados positivos., que é alcançado através do desempenho individual de funcionários e gestores.

Conseqüentemente, um modelo de gestão de recursos humanos claramente definidos e estruturados exige:

A definição dos objetivos estratégicos da gestão de pessoas; O domínio e utilização das técnicas específicas para a gestão de pessoas; Que sejam conhecidas as oportunidades e as metodologias apropriadas para melhorias contínuas relacionadas à gestão de pessoas; Que seja possível a identificação clara e objetiva da contribuição da gestão de pessoas para os resultados finais da organização; E que haja uma compreensão dos impactos produzidos pela atuação da gestão de pessoas em toda a organização (Chiavenato, 2009, p.23).

A gestão de recursos humanos valoriza seus colaboradores, pois acredita que eles são importantes na obtenção de capital para as organizações. As organizações estão reconhecendo a importância da gestão de pessoas diante das grandes transmutações decorrentes da globalização. Entendem que a vantagem competitiva vai além da tecnologia, admitindo que maximizar o potencial humano é a grande vantagem competitiva (Chiavenato, 2009).

O capital humano é o ativo mais valioso dentro de qualquer organização. A gestão realizada de forma estratégica visa desenvolver as competências dos colaboradores e incentivá-los, buscando trabalhar em grupo, para atingir os objetivos da empresa. É preciso procurar profissionais, capacitá-los para que desenvolvam competências naquilo que desejam progredir (Gil, 2007).

Pode-se dizer que as pessoas fazem parte do patrimônio intelectual da empresa e são consideradas fundamentais para o sucesso, pois proveem conhecimentos, competências, habilidades, inteligência e tomam decisões que exigem trabalho para atingir objetivos. Organizações de sucesso reconheceram isso e tratam seus funcionários como parceiros de negócio, não como apenas funcionários. Portanto, entende-se que as organizações que alcançam seu desenvolvimento por meio da gestão estratégica e humana podem facilmente cumprir sua missão e proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso (Chiavenato, 2009).

3 ESTUDOS RELACIONADOS

O estudo de Cambria Consulting (2002) teve como objetivo identificar modelos de competências de liderança presentes em grandes empresas para tentar mostrar as semelhanças e diferenças, identificou 62 modelos de competências de liderança presentes em grandes empresas. Nesse estudo, a tarefa inicial foi a de verificar se havia um grupo de competências que pudessem ser chamadas de “universais” aplicáveis a todos os líderes, em todas as situações.

A resposta surgiu ao examinar o escopo dos diversos modelos de liderança (número e tipo de competências) e as sutis diferenças de linguagem usadas para rotular e definir as competências em si. Nesse estudo, a tarefa inicial foi a de verificar se havia um grupo de competências que pudessem ser chamadas de “universais” aplicáveis a todos os líderes, em todas as situações. A resposta surgiu ao examinar o escopo dos diversos modelos de liderança (número e tipo de competências) e as sutis diferenças de linguagem usadas para rotular e definir as competências em si (Caldas, 2015).

O estudo de Atrevia (2017) teve como objetivo de identificar as preferências Da geração Z diante suas necessidades. Destes jovens da geração Z, 49,7% consideram que investir na educação é a sua prioridade. Em relação a empresa para trabalhar, 68,2% dão prioridade ao que possam conciliar sua vida pessoal e profissional, 63,7% a um bom ambiente para trabalhar. Para 52,2% o melhor emprego seria trabalhar por conta própria. O estudo realizado mostra como a tecnologia pode afetar até mesmo os resultados acadêmicos, e profissionais.

Em 2013, uma pesquisa feita pelo HAY GROUP, com a universidade de Harvard, avaliou que, entre 95 mil líderes de 49 países, cerca de 50% criam climas desmotivadores, contra 19% que promovem locais de trabalho de alto desempenho. Já no Brasil, onde foram entrevistados três mil gestores, 63% criam um clima desmotivador, contra 12% que criam climas que motivam os colaboradores. De acordo com muitos estudiosos, cerca de 70% das pessoas em cargos de gestão não sabem se comunicar ao padrão de seus liderados (Bezerra, 2020).

4 METODOLOGIA

O presente artigo utiliza-se do método indutivo, que parte da observação de fatos que deseja conhecer. Após isso, procura-se comparar com a finalidade de descobrir se existe relação entre eles. E depois se dá início a generalização, baseado na relação que se verificou entre os

fatos ou fenômenos. As conclusões obtidas representam a uma verdade não contida nas premissas já consideradas (Gil, 2008).

O estudo em questão está pautado na pesquisa descritiva, que tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis. São vários os estudos que se classificam sob esse título e uma dos aspectos mais importantes é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2008).

Referente ao delineamento da pesquisa, o mesmo está classificado como levantamento ou *survey*, que descreve “as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática” (Gil, 2008, p.42). Neste estudo foi feito um *Survey* por meio de questionário estruturado ancorado no *google forms*.

O questionário é considerado uma técnica de investigação, onde contém uma série de perguntas, com o propósito de adquirir informações sobre determinado assunto. Construir um questionário representa transpor o objetivo da pesquisa em questões exclusivas. As respostas irão trazer os dados necessários para descrever a opinião dos respondentes (GIL, 2008).

Para esse estudo o questionário que se utilizou foi através do *google forms*, contendo 18 perguntas. Compreendendo desde informações pessoais até específicas em relação ao objetivo do estudo. Foi produzido um formulário no *google forms* e encaminhado de maneira *on-line*. O questionário ficou apto a receber respostas por 15 dias, entre 01/11/2023 á 15/11/2023.

Levando em consideração a população de 360 pessoas, dentre esses, 42 pessoas responderam, sendo eles acadêmicos dos cursos de Administração, Contabilidade e Processos Gerenciais da UCEFF - Unidade Central de Educação FAEM Faculdades, campus Chapecó/SC.

A amostra utilizada foi não probabilística intencional, utiliza a seleção dos elementos da população para compor a amostra, dependendo, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador no campo, usa o julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa (Marconi e Lakatos, 2010).

A população do estudo foi representada pelos acadêmicos das áreas de gestão, onde a amostra não probabilística intencional foi dirigida aos acadêmicos regularmente matriculados nos cursos de gestão da UCEFF Faculdades, no semestre 2023/2.

Técnica de análise e interpretação de dados: Quantitativa. Caracterizam-se pela interrogação direta as pessoas, onde deseja se compreender opiniões. Criam-se perguntas para

o questionário e envia-se a um grupo significativo de pessoas para se obter conclusões que correspondam aos dados coletados (Gil, 2008).

O método utilizado para a coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionário *on-line*. Assim, a amostra deste estudo foi constituída por acadêmicos da UCEFF Faculdades de Chapecó- SC. Foram disponibilizados aos acadêmicos por meio dos grupos de turmas no *whatsApp*. O questionário continha 23 questões objetivas, vide Apêndice 1. Conforme o objetivo, foi apresentado a pesquisa em si, com foco a identificar como o comportamento e a ética dos líderes influencia no sucesso das trajetórias profissionais dos seus liderados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esse artigo tem por objetivo identificar a importância de um líder saber controlar suas atitudes e comportamentos, trabalhar com a ética profissional e principalmente saber como usar esses sentimentos para estar influenciando seus liderados no sentido de se sentirem parte do negócio tornarem-se ainda mais produtivos.

A partir dos resultados da aplicação dos questionários com os sujeitos obtivemos algumas respostas. A Tabela 1 tem como objetivo classificar o gênero dos entrevistados.

Tabela 1: Gênero

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Feminino	29	69%
Masculino	13	31%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A Tabela 1 retrata o gênero dos acadêmicos, onde se percebe que o maior número de respondentes é acadêmico do sexo feminino, liderando com 69% do público total e 31% no sexo masculino. A Tabela 2 expõe a porcentagem referente à idade dos respondentes do questionário, as idades variam entre 15 anos e acima de 45 anos de idade.

Identifica-se que na Tabela 2 a grande maioria dos acadêmicos respondentes possui a idade entre 15 a 25 anos, totalizando então um percentual de 69% do total dos participantes. Enquanto 21,4% dos acadêmicos possuem uma idade que varia de 26 a 35 anos, e percebe-se que apenas 9,5% dos acadêmicos respondentes possui uma idade que compatibiliza entre 36 a 45 anos.

Tabela 2: Faixa etária.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
15 a 25 anos	29	69%
26 a 35 anos	9	21.4%
35 a 45 anos	4	9.5%
Mais de 45 anos	0	0
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A Tabela 3 tem como objetivo apontar a porcentagem com relação ao estado civil dos respondentes do questionário.

Tabela 3: Estado Civil.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Solteiro	25	59,50%
União Estável	11	26,20%
Casado	6	14,30%
Divorciado	0	0,00%
Viúvo	0	0,00%
Total	42	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Referindo-se ao estado civil dos respondentes, percebe-se que 59,5% dos acadêmicos são solteiros, enquanto 26,2% possuem união estável e 14,3% já são casados.

Os dados da Tabela 4 apresentam informações referentes ao nível de escolaridade dos respondentes do questionário, nominado desde Ensino Fundamental até Pós – Doutorado.

Tabela 4: Nível de escolaridade.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Fundamental	0	0,00%
Médio	6	14,30%
Superior	35	83,30%
Especialização	1	2,40%
Mestrado	0	0,00%
Doutorado	0	0,00%
Pós Doutorado	0	0,00%
Total	42	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Ao analisar a Tabela 4, identifica-se que, dos 42 respondentes, 35 já possuem ou estão cursando graduação, o que totaliza 83,3% do total dos respondentes. Acadêmicos com especialização apenas um, totalizando 2,4%, e com o Ensino Médio são seis, totalizando 14,30%.

Conforme a Tabela 5 é possível dizer qual é a renda mensal dos acadêmicos. Levando em consideração que vai de até 1.999,00 a acima de R\$10,000,00.

Tabela 5: Qual é o total de sua renda mensal.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Até R\$ 1.999,99	6	14,30%
De 2.000,00 á R\$ 3.499,99	21	50,00%
De R\$ 3.500,00 á 4.999,99	10	23,80%
De 5.000,00 á R\$ 7.499,99	4	9,50%
De R\$ 7.500,00 á R\$ 9.999,99	1	2,40%
Acima de R\$ 10.000,00	0	0,00%
Total	42	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com os dados apresentados na Tabela 5, fica claro que a renda mais comum entre os respondentes, é de 2.000,00 a R\$ 3.499,99, com 50% das respostas, totalizando 21 acadêmicos. Logo em seguida, com 23,80%, 10 respondentes, é a classe que tem salário na faixa de R\$ 3.500,00 a 4.999,99, e com 6 respostas, totalizando 14,3% quem recebe até R\$ 1.999,99.

A Tabela 6 tem por objetivo identificar quais são as cidades dos respondentes.

Tabela 6: Cidade em que habita.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Alpestre - RS	2	4,80%
Chapecó - SC	36	85,60%
Guatambu - SC	1	2,40%
Irati - SC	1	2,40%
São Carlos - SC	1	2,40%
Xaxim	1	2,40%
Total	42	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na Tabela 6 identifica-se que em sua maioria, os respondentes são residentes da cidade de Chapecó/SC, totalizando 85,60% dos acadêmicos. Os demais, totalizando 14,40% são de acadêmicos que moram cidades da região e que fazem seu curso na Uceff Faculdade de Chapecó/SC.

Tabela 7: Importância de o líder demonstrar empatia nas preocupações dos colegas da equipe.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Neutro	1	2,40%
Concordo	13	31,00%
Concordo totalmente	28	66,70%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na Tabela 7, buscou-se identificar se os respondentes acreditavam ser importante o Líder demonstrar empatia em relação às preocupações de seus colegas de equipe.

Identifica-se na Tabela 7, que a grande maioria totalizando 66,70% concorda totalmente que essa atitude é importante. Em seguida, vêm os que concordam, com 31% de respostas. Apenas 2,40% acadêmicos se mantiveram neutros.

A capacidade de dar atenção plena ao outro e de compreender o que o outro está sentindo é algo que vai além das palavras uma ponte que se constrói aos poucos. Segundo o pai da inteligência emocional, Daniel Goleman, desenvolver a empatia é à base dos relacionamentos corporativos. Um líder empático fortalece vínculos e relacionamentos com os membros de sua equipe. Porque a empatia não só cria um ambiente harmonioso, mas também cria uma relação de confiança entre as partes e assim promove um maior comprometimento entre gestores e colaboradores (Goleman, 2021).

Na Tabela 8, buscou-se identificar se os respondentes consideravam ser importante o Líder se comunicar de forma clara e eficaz com sua equipe.

Tabela 8: Importância da comunicação clara e eficaz entre líder e equipe.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Neutro	0	0,00%
Concordo	3	7,10%
Concordo totalmente	39	92,90%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Pode-se concluir que, a grande maioria, com 92,90% concorda totalmente que é importante o líder ter uma comunicação clara e eficaz com a equipe, e 7,10% apenas concorda.

A comunicação é um dos fatores-chave para o sucesso de um líder. É importante que a gestão se comunique de forma clara e objetiva, pois isso ajuda a edificar a confiança entre os funcionários. É também importante que a gestão desenvolva relações positivas com os colaboradores, ouvindo-os e incentivando-os a expressar as suas opiniões. Habitamos numa época de cultura de abertura no mundo dos negócios (Bezerra, 2023).

Na Tabela 9, buscou-se entender se os respondentes acreditavam que o líder poderia ser capaz de inspirar e motivar a sua equipe.

Identifica-se que do total dos respondentes 78,60% concordam totalmente que o líder pode ser capaz de inspirar e motivar a equipe, enquanto 21,40% apenas concordam.

Tabela 9: Capacidade do líder em inspirar e motivar a sua equipe.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Neutro	0	0,00%
Concordo	9	21,40%
Concordo totalmente	33	78,60%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na Tabela 10, busca-se entender se os respondentes consideram importante o seu Líder demonstrar liderança ética e integridade.

Tabela 10: Importância do Líder demonstrar liderança ética e integridade.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Neutro	0	0,00%
Concordo	7	16,70%
Concordo totalmente	35	83,30%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Identifica-se que de 42 acadêmicos respondentes do questionário, 83,30% concordam totalmente que é importante o líder demonstrar liderança ética e integridade. Enquanto 16,70% apenas concordam com o conceito.

A liderança ética promove uma cultura organizacional saudável e colaborativa. Quando os gestores estabelecem padrões éticos claros e os seguem, os funcionários são incentivados a fazer o mesmo. Isto cria uma atmosfera de respeito, honestidade e responsabilidade em que todos se sintam motivados a agir de forma ética em todas as situações. Uma cultura corporativa ética é uma vantagem competitiva que atrai talentos e inspira um senso de intento compartilhado (Seguros, 2023). Na Tabela 11 buscou-se compreender se o comportamento do líder poderia ser capaz de influenciar na produção.

Tabela 11: O comportamento do líder e sua influência na produção da equipe.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	1	2,40%
Neutro	0	0,00%
Concordo	9	21,40%
Concordo totalmente	32	76,20%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com as respostas obtidas nessa questão, consegue-se perceber que, 76,20% dos acadêmicos respondentes deste questionário, concordam totalmente com a indicação de que o comportamento do líder pode influenciar na produção da equipe, enquanto 21,40% dos respondentes concordam, e 2,40% dos acadêmicos acabaram discordam deste conceito.

Na Tabela 12, buscou-se compreender se os respondentes acreditavam que era importante o líder ser acessível e disponível para ouvir sua equipe.

Tabela 12: Importância de o líder ser acessível e disponível para ouvir a sua equipe.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Neutro	2	4,80%
Concordo	8	19,00%
Concordo totalmente	32	76,20%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Verificou-se que em relação a pergunta da Tabela 11, 76,20% dos respondentes concorda totalmente com a definição de que é importante o líder ouvir as preocupações da equipe. Em seguida, 19% dos respondentes concordam com a definição, e apenas 4,80% se mantiveram neutros. Na Tabela 13, buscou-se compreender se os respondentes consideravam importante o líder possuir habilidade para resolver conflitos.

Tabela 13: Importância de o líder demonstrar habilidades de resolução de conflitos quando necessário.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Neutro	0	0,00%
Concordo	9	21,40%
Concordo totalmente	33	78,60%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Pode-se identificar que 78,60% dos respondentes concordam totalmente com a conceituação. Enquanto 21,40% apenas concordam.

Na Tabela 13, busca-se compreender o quanto os respondentes acreditam ser importante o líder dar *feedback* construtivo e orientação para a equipe.

Tabela 13: Importância do *feedback* construtivo e orientação para o desenvolvimento da equipe fornecido pelo líder.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%

Discordo	0	0,00%
Neutro	0	0,00%
Concordo	10	23,80%
Concordo totalmente	32	76,20%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Percebe-se que, 76,20% dos respondentes concordam totalmente com o conceito. E 23,80% apenas concordam.

Tabela 14: Importância do incentivo do líder no processo de aprendizagem e desenvolvimento contínuo da equipe.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Neutro	0	0,00%
Concordo	10	23,80%
Concordo totalmente	32	76,20%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na Tabela 14, busca-se compreender se os respondentes julgam ser importante o líder incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento da equipe. Verificou-se que, 76,20% dos respondentes concordam totalmente com o conceito. Enquanto 23,80% apenas concordam.

Na Tabela 15, buscou-se compreender se os respondentes acreditavam que o comportamento do líder poderia motivar a equipe.

Tabela 15: Comportamento do Líder influencia na motivação da equipe.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	1	2,40%
Neutro	0	0,00%
Concordo	10	23,80%
Concordo totalmente	31	73,80%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Verificou-se que de 42 acadêmicos respondentes do questionário, 73,80% concordam totalmente com o conceito, 23,80% apenas concordam, e 2,40% discordam com o conceito.

Na Tabela 16, buscou – se identificar se o líder promove um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado.

Tabela 16: Acredita que seu líder promove um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
ANAIS – Ciências Sociais Aplicadas	ISSN – 2526-8570;	V.9, Nº1 -2024/2

Discordo	1	2,40%
Neutro	7	16,70%
Concordo	17	40,50%
Concordo totalmente	17	40,50%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Verificou-se que, de 42 respondentes, 40,50% concordam totalmente com a questão, e com 40,50% também apenas concordam. Também se obteve a resposta em que 16,70% ficaram neutros, e 2,40% discordam da questão.

Tabela 17: Julga importante o líder demonstrar consistência em suas ações e palavras.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Neutro	0	0,00%
Concordo	15	35,70%
Concordo totalmente	27	64,30%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na Tabela 17, buscou-se compreender se os respondentes julgam ser importante o líder demonstrar consistência em suas ações e palavras. Na Tabela 17 verificou-se que de 42 respondentes, 64,30% concordam totalmente que é importante o líder ter essa consciência em suas ações e palavras. Enquanto 35,70% apenas concordam.

Na Tabela 18, buscou-se compreender se os respondentes consideravam que o líder promove um ambiente de trabalho colaborativo.

Tabela 18: Considera importante que o Líder promove um ambiente de trabalho colaborativo.

Item pesquisado	Quantidade	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Neutro	2	4,80%
Concordo	14	33,33%
Concordo totalmente	26	61,90%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Verificou-se na Tabela 18, que perante esse assunto 61,90% dos respondentes concordam totalmente. Enquanto, 33,33% apenas concordam, e 4,80% ficaram neutros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar qual é a influência do comportamento de um líder perante sua equipe, e o quanto isso pode interferir no processo de desenvolvimento de suas atividades.

Na elaboração da pesquisa bibliográfica buscou-se apresentar conceitos que viessem contribuir com os conhecimentos necessários sobre liderança, diferença entre chefe e líder, perfis geracionais, gerenciamento de liderados no mundo moderno.

Para atingir os objetivos propostos, a metodologia foi classificada como método indutivo, o nível da pesquisa se define como descritiva, o delineamento é o estudo de campo, o instrumento utilizado foi o questionário, o público alvo foram os acadêmicos regularmente matriculados nos cursos de gestão da UCEFF Faculdades, no semestre 2023/2. A técnica de análise e interpretação se caracteriza como quantitativa.

A principal constatação deste estudo é que, no momento, encontram-se uma grande diversidade de gerações no mercado de trabalho, e segundo a pesquisa realizada essas gerações compartilham da mesma ideia quando se refere à motivação pela parte do Líder.

Verificou-se que, para 100% da população entrevistada, o líder tem um grande poder de influência com seus liderados, e os próprios esperam isso. Porém, o líder só vai ser capaz de motivar a sua equipe se ele souber se comunicar de forma clara e objetiva com seus liderados. É muito importante fazer uso de palavras que deem o ânimo necessário para os colaboradores e que os façam acreditar em seu verdadeiro potencial.

A pesquisa teve como limitação ser aplicada e ter o retorno de apenas 42 acadêmicos das áreas de gestão. Constatou-se dificuldade dos acadêmicos na organização do tempo para responder o questionário.

Como proposta de trabalhos futuros, sugere-se que seja passado em sala de aula, de forma presencial, explicando o trabalho e levando *QR code* para que seja possível alcançar um maior número de respostas coletadas para um maior embasamento.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de filosofia. *In*: DICIONARIO de filosofia. [S. l.: s. n.], 2007. Disponível em: <https://marcosfabionuva.files.wordpress.com/2012/04/nicola-abbagnano-dicionario-de-filosofia.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

ATREVIA, Atrevia. ATREVIA e Deusto Business School apresentam Estudo sobre a Geração Z. **ATREVIA e Deusto Business School apresentam Estudo sobre a Geração Z**, [s. l.], 2 out. 2017. Disponível em: <https://www.atrevia.com/pt/actualidade/atrevia-deusto-business-school-apresentam-estudo-geracao-z/>. Acesso em: 5 abr. 2023

BEZERRA, Adauto. **segredos de alto impacto**: a comunicação do líder de sucesso. são paulo: literare books, [2020?]. 272 p.

BEZERRA, Sabrina. **LIDERANÇA. Comunicação clara para líderes: como exercitar essa habilidade**, [s. l.], 27 out. 2023. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/papel-do-lider-na-comunicacao/>. Acesso em: 27 out. 2023.

CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. Administração de pessoal ou gestão de talentos? Um estudo nas administrações públicas do Cariri Paraibano. XVII Semead – Seminários em Administração. 2015

CAMBRIA CONSULTING. “Competências de Liderança”. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).

CAMBRIA CONSULTING. “Competências de Liderança”. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).

CAPA, Robert. **CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO X, Y E Z. Da geração ‘baby boomer’ à ‘pós-milenial’: 50 anos de mudança**, [s. l.], 20 out. 2002. Disponível em: [https://www.iberdrola.com/talentos/geracao-x-y-z#:~:text=GERA%C3%87%C3%83O%20Y%20OU%20‘MILLENNIAL’%3A%20OS%20NATIVOS%20DIGITAIS&text=Tamb%C3%A9m%20conhecidos%20como%20nativos%20digitais,totalmente%20integrados%20em%20sua%20vida](https://www.iberdrola.com/talentos/geracao-x-y-z#:~:text=GERA%C3%87%C3%83O%20Y%20OU%20‘MILLENNIAL’%3A%20OS%20NATIVOS%20DIGITAIS&text=Tamb%C3%A9m%20conhecidos%20como%20nativos%20digitais,totalmente%20integrados%20em%20sua%20vida.). Acesso em: 20 mar. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Segunda Edição, Totalmente Revista e Atualizada. Editora Campus. 2005

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta, 6. Ed. - São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHU, Chin-Ning. A arte da guerra para mulheres. In: A ARTE da guerra para mulheres. [S. l.: s. n.], 2003. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/arte-da-guerra-para-mulherespdf-pdf-free.html>. Acesso em: 30 mar. 2023.

COSENZA, Bruna. A importância da ética profissional no ambiente de trabalho. **Habilidades e competências**, [s. l.], 29 out. 2021. Disponível em: <https://www.vittude.com/empresas/importancia-etica-profissional-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 2 abr. 2023.

CRISSI, Evelize. O papel do líder moderno e sua liderança a ser seguida. **O papel do líder moderno e sua liderança a ser seguida**, [s. l.], 22 maio 2016. Disponível em: <https://qualyteam.com/pb/blog/o-papel-do-lider-moderno-e-sua-lideranca-que-deve-ser-seguida/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

CRUZ, Rubiana. Liderança. **Como entender melhor e liderar a Geração Z?**, [s. l.], 12 ago. 2022. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/como-entender-melhor-e-liderar-a-geracao-z/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

DA SILVA, Paulo Neves. **Dicionário de citações**. [S. l.]: Âncora Editora, 2000. 800 p. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/asmec/wp-content/uploads/sites/10006/2018/10/ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-02.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2023.

DELLECAVE, Michelly. Inteligência emocional no trabalho: o que é e como aplicar na rotina organizacional? **O que é inteligência emocional?** [s. l.], 14 jun. 2022. Disponível em: <https://www.pulses.com.br/blog/inteligencia-emocional-trabalho/>. Acesso em: 1 abr. 2023.
E, Nez. Desenvolvimento de liderança no serviço público. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**, [S. l.], p. 1-2, 30 mar. 2023.

EMPRESAS, Catho. Por que a ética profissional é tão importante no ambiente corporativo. **Por que a ética profissional é tão importante?** [s. l.], 26 out. 2021. Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/etica-profissional/>. Acesso em: 1 abr. 2023.

ETTINGER, K. E. Biblioteca básica de administração. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lider-x-chefe/31055/>. Acesso em: 18 nov. 2010.

GIL, ANTONIO CARLOS. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL**. SÃO PAULO: EDITORA ATLAS S.A, 2008. 196 p.

GOLEMAN, DANIEL. Empatia: a qualidade mais importante em líderes. **Empatia: a qualidade mais importante em líderes**, [s. l.], 30 set. 2021. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/public/empatia-a-qualidade-mais-importante-em-lideres#:~:text=A%20capacidade%20de%20prestar%20total,da%20Intelig%C3%A2ncia%20Emocional%2C%20Daniel%20Goleman>. Acesso em: 25 out. 2023.

LIDERANÇA SEGUNDO PETER DRUCKER. Disponível em: <http://www.citador.pt/frases/citacoes/t/lideranca>. Acesso em: 24 de setembro de 2014.

MACHADO, Luiza. A importância do recrutamento interno e da retenção de talentos. **O que é retenção de talentos?**, [s. l.], 29 set. 2021. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/recrutamento-e-selecao/recrutamento-interno-e-retencao-de-talentos/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo, Atlas S. A, 2010.

MOREIRA, C. M.; et al.. Habilidades gerenciais. Rio de Janeiro: SENAC, 1997.

- NEZ, E. Desenvolvimento de liderança no serviço público. Colider: 2008 (mimeo).
- PICKERT, Lorena. As 4 dicas que líderes devem fazer, segundo Henry Ford. **O que é Liderança?** [s. l.], 2 jul. 2021. Disponível em: <https://blog.aaainovacao.com.br/lideres-devem-fazer-segundo-henry-ford/#:~:text=Embora%20conhe%20amos%20Ford%20como%20um,e%20um%20sensa%20de%20recompensa>. Acesso em: 3 abr. 2023.
- PONTODEL, Redator. Liderança: tudo sobre, tipos, importância e principais dúvidas!: Liderança: Conceito. **Liderança: Conceito**, [S. l.], p. 1-5, 14 fev. 2023. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/lideranca/>. Acesso em: 30 mar. 2023.
- PORTO, Laiane; LIMA, Valdirene; MELO, Augusta de Oliveira. Gestão de Pessoas por Competências através da Liderança ética. **A ARTE DE GERIR DE PESSOAS**, [S. l.], p. 8-9, 22 out. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320406.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2023.
- RABELLO, Guilherme. Quais são as gerações? Entenda as características comportamentais da geração X, Y, Z e Baby Boomers. **Quais são as gerações e como é feita a classificação?**, [s. l.], 14 dez. 2022. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/quais-sao-as-geracoes/#:~:text=Em%20seguida%20veio%20a%20gera%C3%A7%C3%A3o,a%20Alfa%20C%20nascidos%20p%C3%B3s%202010>. Acesso em: 5 abr. 2023.
- REDAÇÃO, Redação. CEO da BOX 1824 fala sobre comportamento e consumo da Geração Z durante Retail Executive Summit. **GERAÇÃO Z**, [s. l.], 16 jan. 2019. Disponível em: <https://mercadoconsumo.com.br/16/01/2019/noticias/ceo-da-box-1824-fala-sobre-comportamento-e-consumo-da-geracao-z-durante-retail-executive-summit/>. Acesso em: 2 mar. 2023.
- SEGUROS, Compare. Liderança ética: A importância da integridade nos negócios. **Os benefícios da liderança ética para os negócios**, [s. l.], 24 jul. 2023. Disponível em: <https://compareplanodesaude.com.br/empresarial/lideranca-organizacional/lideranca-etica-importancia-integridade-negocios/>. Acesso em: 27 out. 2023.
- VERDÚ, DANIEL. Geração Z mudará o mundo: São jovens que recuperaram a consciência social e deixam as marcas desconcertadas. **Geração Z mudará o mundo**, 3 maio 2015. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/02/sociedad/1430576024_684493.html. Acesso em: 23 mar. 2023.
- WAGNER, John A. Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WAVE, Marta. Geração Alpha: características e hábitos de consumo dos nascidos após 2010. **Geração Alpha: características e hábitos de consumo dos nascidos após 2010. O que é a geração Alpha?**, [s. l.], 5 jan. 2023. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/proxima/geracao-alpha/#:~:text=Atualmente%20o%20mundo%20vive%20a,e%20que%20priorizam%20a%20experi%C3%Aancia>. Acesso em: 12 abr. 2023.