

## O IMPACTO DO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: O CASO DA COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE

### **Adriana Falcão Loth<sup>(1)</sup>**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Mestre em Gestão de Políticas Públicas (UNIVALI). Especialista em diversas áreas nos campos organizacional e clínico. Graduada em Psicologia (UNOESC). Psicóloga na Companhia Águas de Joinville.

### **Luana Siewert Pretto<sup>(2)</sup>**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC), Mestre em Engenharia Civil (UFSC). Engenheira Civil (UFSC). Diretora-presidente na Companhia Águas de Joinville.

### **Thiago Zschornack<sup>(3)</sup>**

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Mestre em Saúde e Meio Ambiente (UNIVILLE). Graduado em Administração, Sistemas de Informação e Ciências Contábeis. Gerente de Governança, Riscos e Conformidade e Conselheiro de Administração na Companhia Águas de Joinville.

### **Cícero Gabriel Ferreira Filho<sup>(4)</sup>**

Mestrando em Direção Estratégica, Administração e Negócios (UNINI). MBA em Project Management PMBok (FGV). Graduado em Administração (UNIVILLE). Consultor de Desempenho Organizacional na Ferreira Filho Associados.

### **Patrícia de Sá Freire<sup>(5)</sup>**

Doutora e Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Especialista em Propaganda e Marketing (ESPM). Pedagoga (PUC-RJ). Docente do PPGEHC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Rua XV de Novembro – 3950 – Bairro: Glória – Cidade: Joinville – Estado: Santa Catarina - CEP: 89.216-202 - Brasil - Tel: +55 (47) 98802-2938 - e-mail: adriana.loth@aguasdejoinville.com.br

## **RESUMO**

Os problemas iniciais mapeados foram a existência de um quadro de lideranças jovens, a falta de um método padrão e de indicadores que mensurassem o grau de maturidade do corpo gestor no exercício da liderança - apontados como limitadores para o alcance de resultados e de um clima organizacional melhores - a descontinuidade política e a limitação na seleção comportamental dos colaboradores – características do serviço público, foram os principais motivadores para a implantação do programa ELO - Educação para a Liderança Orgânica na Companhia Águas de Joinville - CAJ. O programa tem como base a metodologia Liderança Diferenciada, que está ancorada em relevantes teorias acerca do assunto. Teve sua implementação iniciada em 2011 e concretizada em 2015, através da Política de Gestão de Pessoas da organização. Os principais resultados obtidos repercutiram nos indicadores de pesquisas de clima, PPR e no IAN - Índice de Atendimento de Necessidades que, por conseguinte, culminaram na significativa evolução dos resultados dos indicadores estratégicos da organização nos últimos anos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento de Lideranças, Saneamento Básico, Indicadores Estratégicos.

## **1. INTRODUÇÃO**

A Companhia Águas de Joinville – CAJ - é uma empresa pública do Município de Joinville/SC, cujas finalidades são explorar diretamente os serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, compreendendo a captação de água bruta, o tratamento, a adução, a reservação e a distribuição para consumo público e a coleta de esgotos sanitários trazidos por meio de tubos e condutos, o transporte, o tratamento, o reaproveitamento e a disposição final, bem como outras soluções alternativas.

A CAJ conta com um quadro de 463 colaboradores diretos, incluindo aqueles que são contratados, nomeados, estagiários e jovens aprendizes. Outros mais de 500 empregados são indiretos, atuantes em empresas terceirizadas que prestam serviços à Companhia.

A companhia apresenta como pontos fortes a atuação em uma cidade com uma bacia hidrográfica robusta em quantidade e qualidade do manancial hídrico para a captação de água bruta, além de uma equipe técnica muito qualificada e uma estrutura consolidada de governança e gestão.

Atualmente os maiores desafios da CAJ são a universalização do esgoto dentro do município, bem como a redução de perdas de água. Para tanto, a empresa necessita de conhecimento, agilidade e inovação nos processos, de modo que consiga dar conta de seus objetivos, com a qualidade necessária. Mais do que isso, precisa de pessoas capacitadas e comprometidas para atuarem frente aos desafios propostos, e isso perpassa, necessariamente, pelo adequado exercício da liderança.

Nos últimos anos, a sociedade tem passado por um processo de transformação radical e isso tem afetado, diretamente, o modo de administrar organizações e, especialmente, liderar pessoas. Por conta disso, o processo de escolha e desenvolvimento das lideranças têm ganhado grande atenção nas organizações, exigindo das mesmas novas técnicas e ferramentas nesta área.

Cavalcanti (2009) pondera que as organizações devem conseguir resultados por meio das pessoas, ampliando, assim, a percepção do papel dos líderes, os quais passam a considerar também os aspectos intangíveis da sua gestão, como forma de apoiar novos valores, atitudes e padrões de comportamento. Dessa forma, a liderança tem papel essencial na Gestão do Conhecimento nas organizações.

Os líderes devem ser abertos e transparentes, além de conhecer os efeitos que suas ações podem ter sobre os outros. Eles também devem estar cientes das influências e processos internos e externos de uma organização. Se eles possuírem esses comportamentos, os subordinados poderão se identificar com os objetivos e desafios da organização (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009).

Na CAJ, os problemas iniciais mapeados foram a existência de um quadro de lideranças jovens, a falta de um método padrão e de indicadores que mensurassem o grau de maturidade do corpo gestor no exercício da liderança, fatores estes apontados como limitadores para o alcance de resultados e de um clima organizacional melhor. Além disso, a descontinuidade política e a limitação na seleção comportamental dos colaboradores, características do serviço público, também são fatores que interferem na gestão com pessoas. Estes foram os principais fatores que fomentaram a necessidade de desenvolvimento das lideranças na CAJ.

## **2. OBJETIVO**

O objetivo deste artigo é demonstrar a metodologia que a CAJ vem utilizando para desenvolver as suas lideranças, bem como os resultados que estão sendo colhidos a partir deste trabalho.

## **3. METODOLOGIA UTILIZADA**

A partir de 2010, então, a CAJ começou a buscar uma metodologia que permitisse integrar as competências dos seus gestores às necessidades demandadas pelos liderados e dos demais clientes dos processos organizacionais, e que, acima de tudo, pudesse ser ensinada e aplicada através de um método e ter sua eficácia avaliada por intermédio de um índice. Depois de muitas pesquisas, visitas técnicas, conversas com especialistas, a empresa encontrou a LD - Liderança Diferenciada (Souza, 2015). Esta foi a base metodológica que norteia as ações do programa que foi implementado na CAJ para o desenvolvimento de suas lideranças.

Nonaka & Takeuchi (2011) apontam que o líder no contexto da gestão do conhecimento deve apresentar algumas características básicas: julgar com “bondade”; captar o que realmente é essencial; criar contextos compartilhados; comunicar a essência; exercer o poder político; e fomentar a sabedoria prática nos outros. Identificou-se na metodologia LD estes elementos, julgando-os fundamentais para o exercício da liderança de forma sustentável.

### **3.1. PLANEJAMENTO DAS AÇÕES**

Em 2011 foi construído o primeiro procedimento interno da CAJ - Manual do Gestor. Esse manual resultou da adaptação da metodologia da Liderança Diferenciada - LD (Souza, 2015) à realidade da empresa. Nos anos seguintes ocorreram os treinamentos dos gestores na metodologia, a aplicação da primeira avaliação (IAN - Índice de Atendimento de Necessidades) e a formação de um CILD – Consultor Interno para a Liderança

Diferenciada, com a missão de dar continuidade a implantação da LD na empresa, sem depender continuamente de uma consultoria para isso, garantindo a sustentabilidade do programa.

Em 2015 o programa recebeu o nome de ELO – Educação para Liderança Orgânica, passando por várias revisões e, após a validação do método por todos os gestores, passou a integrar a Política de Gestão com Pessoas da empresa (Portaria 1086/2015), estando, assim, oficialmente institucionalizado.

### 3.2. INICIATIVAS E PRÁTICAS

A LD implantada na CAJ reúne e integra em seu escopo o que já existe em termos de conceitos, métodos e técnicas de liderança, comprovadamente consistentes e consolidados, como a Liderança Situacional (Hersey e Blanchard, 1977), a Liderança Servidora (Hunter, 2004) e a Liderança como Potencial de Aprendizagem Coletiva (Senge, 2006). Ela se baseia fortemente no Modelo de Diferenciação Organizacional - MDO (Bruno, 2006).

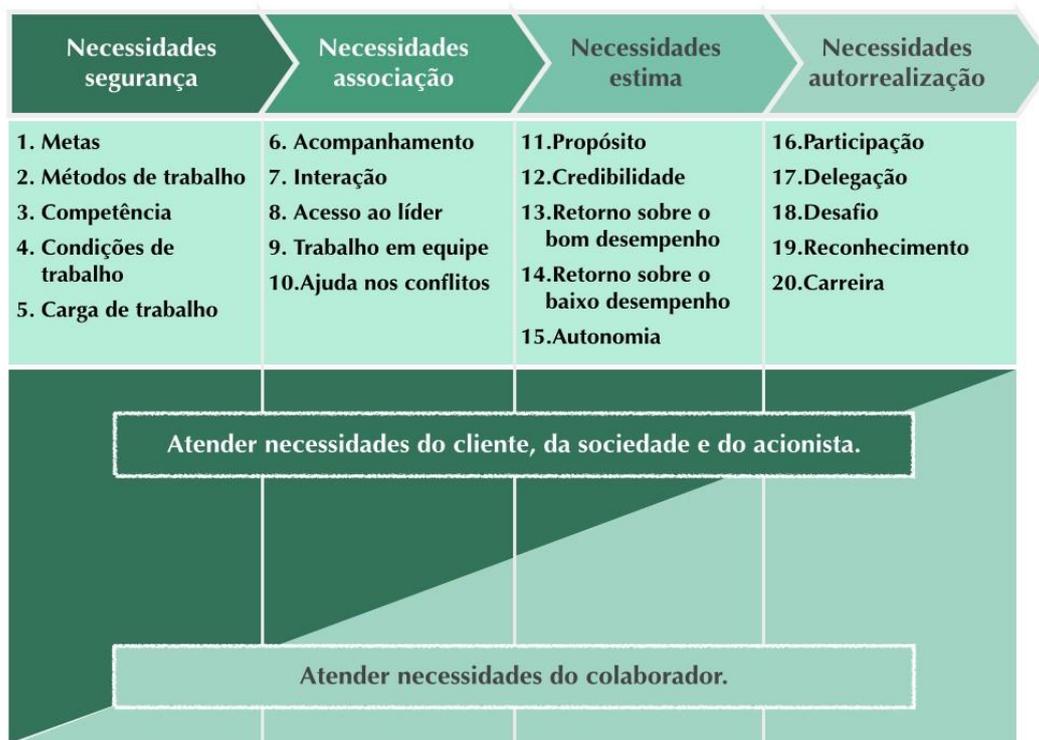
É premissa da LD que cada organização precisa ter o seu jeito de liderar próprio, evitando que preferências pessoais estejam acima da estratégia organizacional. Esse foi um dos maiores ganhos trazidos pela metodologia da LD, pois a CAJ passou a adotar um método padrão de comportamentos aceitáveis para utilização por parte de seus gestores, perpassados pela política de conduta e ética da organização. Os processos definidos como prioritários foram padronizados e disponibilizados na rede interna da empresa (WikiCAJ). São eles: buscar e receber feedback, conectar pessoalmente, engajar psicologicamente, dar feedback de elogio, dar feedback de orientação, observar e monitorar, selecionar criteriosamente, treinar eficazmente e estabelecer meta com método. Visando comprometimento e maior eficácia na aplicação do método a empresa criou em 2015 uma identidade para o programa ELO. Atualmente, toda a comunicação sobre liderança utiliza essa identidade visual.



**Figura 01 – Logomarca ELO – Educação para a Liderança Orgânica**  
Fonte: CAJ (2020)

Apesar de a CAJ já possuir alguns instrumentos de medição interna que forneciam, de alguma forma, uma pequena visão da situação das lideranças, tais como: pesquisa de clima, diagnóstico de gestão, avaliação de desempenho, a Liderança Diferenciada proporcionou a inclusão de novos instrumentos, mais efetivos e integrados, com destaque para a medida IAN.

A medida IAN trata-se de uma metodologia desenvolvida pela Souza Rocha Soluções Educacionais, cujos direitos para aplicação internamente foram adquiridos pela Companhia Águas de Joinville. Medida IAN significa Índice de Atendimento de Necessidades, que objetiva monitorar a eficácia da gestão com pessoas, proporcionando um completo e preciso check-up da realidade objetiva na relação Líder-Liderado. Ela está alinhada com o Ciclo PDCA (Campos, 2009) e a Pirâmide de Maslow (Maslow, 2000), e aponta as 20 necessidades primordiais a serem atendidas pelos líderes, conforme se ilustra abaixo.



**Figura 02 – As 20 necessidades - Medida IAN**  
Fonte: Souza Rocha (2016)

A aplicação da Medida IAN foi institucionalizada através da Política de Gestão com Pessoas da Companhia Águas de Joinville – Portaria 1086/2015. Sua aplicação abrange o uso da ferramenta junto aos colaboradores e gestores de todas as áreas e níveis hierárquicos da organização, institucionalizando o atendimento das vinte necessidades como sendo um dos indicadores de satisfação dos stakeholders, de engajamento do liderado e da eficácia da liderança na organização.

Em 2019, com a vinda de um diretor da iniciativa privada para a área Comercial, Administrativa e Financeira, ele trouxe consigo a metodologia de P-Max (Performance Máxima para Lideranças, Ferreira Filho Associados 2011), aplicada na consultoria Ferreira Filho Associados em mais de 40 empresas em 10 anos de atuação. Com base neste modelo testado foi criada uma nova edição do programa ELO, denominada ELO – Cultura CAJ.

O Programa tem como modelo de Aplicação, um Conceito de 5 Etapas, mostrados no diagrama a seguir:



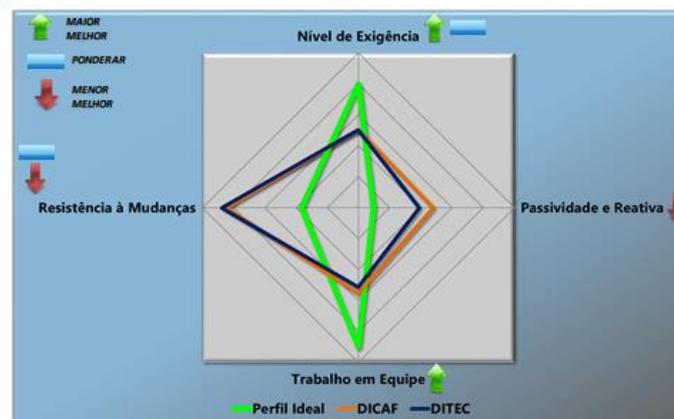
**Figura 03 – Sistema de Mensuração P-Max**  
Fonte: Ferreira Filho (2010)

O programa inicia-se com o entendimento da Cultura Organizacional, onde a partir de um modelo chamado VPG - Verificação de Perfil de Gestão (com base na Metodologia de Flip Flippen de 2010), identifica-se padrões de comportamentos culturais, como nível de Resistência à Mudanças, Passividade, Reatividade e Exigência, bem como entendimento do nível do Sistema de Gestão (PDCA) da organização.

Abaixo seguem os quadros que representam o diagnóstico do VPG de gestão compatível com o recorte realizado no primeiro trimestre de 2019, a partir do qual foi possível identificar que, em relação ao perfil considerado como ideal, as lideranças apresentaram alta resistência à mudança e grande tendência a serem mais operacionais do que estratégicas. Este diagnóstico foi fundamental para o desmembramento das ações que aconteceram nas fases seguintes da implantação desta edição do programa.

### VPG Cultural

Níveis



**Figura 04 – VPG Cultural CAJ**  
Fonte: CAJ (2020)

	Metas	Clareza					Auxílios
Resultado	Resultado	Foco					Consequência
	Custos	Responsabilidade					Consequência
	Rotina de Atuação	Gestões					Operacional
Cliente	Qualidade	Compromisso					Transferência
	Foco no Sistema	Resultado					Operacional
Processo	Utilidade do Sistema	Ferramentas					Burocracia
	Reuniões	Trabalho					Ritual



**Figura 05 – VPG Sistêmico CAJ**  
Fonte: CAJ (2020)

Feito isto, também utilizando-se de testes de avaliação de perfil comportamental, identificou-se as potencialidades e perfis individuais, lacunas de desenvolvimento para a função de liderança exercida, direcionando os líderes para o melhor que podem ser, a partir das competências técnicas necessárias (*Hard Skills*) e competências comportamentais / socioemocionais (*Soft Skills*). Tudo isso resultou em um desenho realizado em conjunto, do DNA da Liderança da Companhia, ou seja, quais competências seriam essenciais a serem desenvolvidas, visando a melhoria de resultados organizacionais. Ao final dos trabalhos, chegou-se ao quadro abaixo demonstrado com o DNA de Liderança CAJ.



**Figura 06 – DNA da Liderança CAJ**  
Fonte: CAJ (2020)

Após a construção do DNA da liderança CAJ implementou-se uma base sólida para garantir a perpetuidade dos resultados, a partir de um método de *Feedback* chamado KSS (*Keep, Stop, Start*, com base na Metodologia de Ferraz, 2018), que tinha como premissa dar transparência na comunicação e fluidez na mesma, propiciando um ambiente mais maduro, que complementou aos já existentes (Empenho e Avaliação de Desempenho), tornando mais simples o formato de aplicação.

O ELO – Cultura CAJ foi uma edição que contemplou diversos encontros junto às lideranças da CAJ, trabalhando questões como: verificação do perfil da gestão, workshop “mudança”, a gestão da agenda, técnicas de feedback, e a aplicação de ferramentas comportamentais visando o autoconhecimento e conhecimento dos pares sobre as competências comportamentais que afetam o exercício da liderança e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Abaixo seguem os registros de alguns momentos desta jornada:



**Figura 07 – Imagens de alguns momentos dos treinamentos realizados durante a edição do ELO –  
Cultura CAJ  
Fonte: CAJ (2020)**



**Encontro Técnico  
AESABESP**  
31º Congresso Nacional  
de Saneamento e  
Meio Ambiente



**FENASAN**  
31º Feira Nacional  
de Saneamento e  
Meio Ambiente



**Figura 08 – Imagens de alguns momentos da imersão Planejamento Estratégico 2019**  
Fonte: CAJ (2020)

O levantamento de necessidades  
estratégicas de desenvolvimento



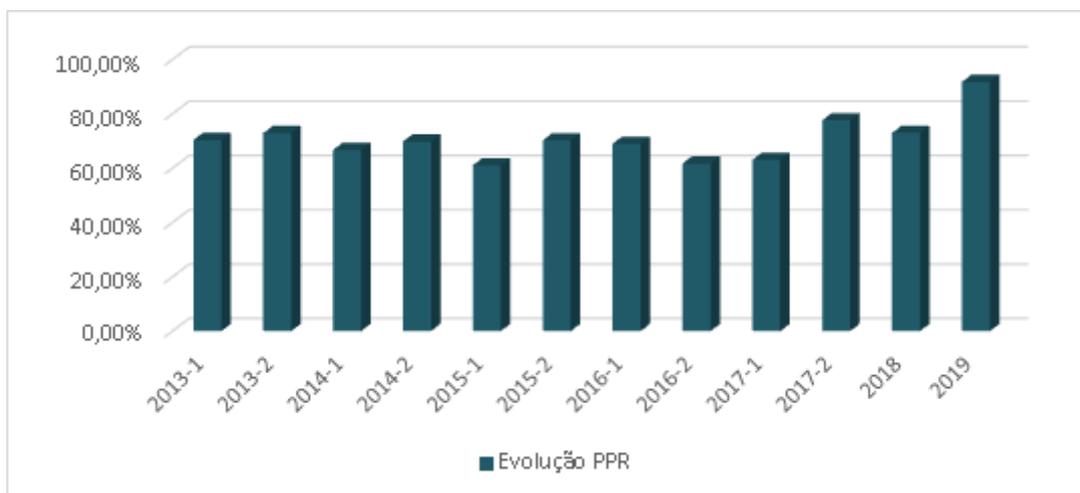
**Figura 09 – Levantamento de necessidades estratégicas de desenvolvimento**  
Fonte: CAJ (2020)



**Figura 10 – Evento de encerramento da edição ELO – Cultura CAJ**  
Fonte: CAJ (2020)

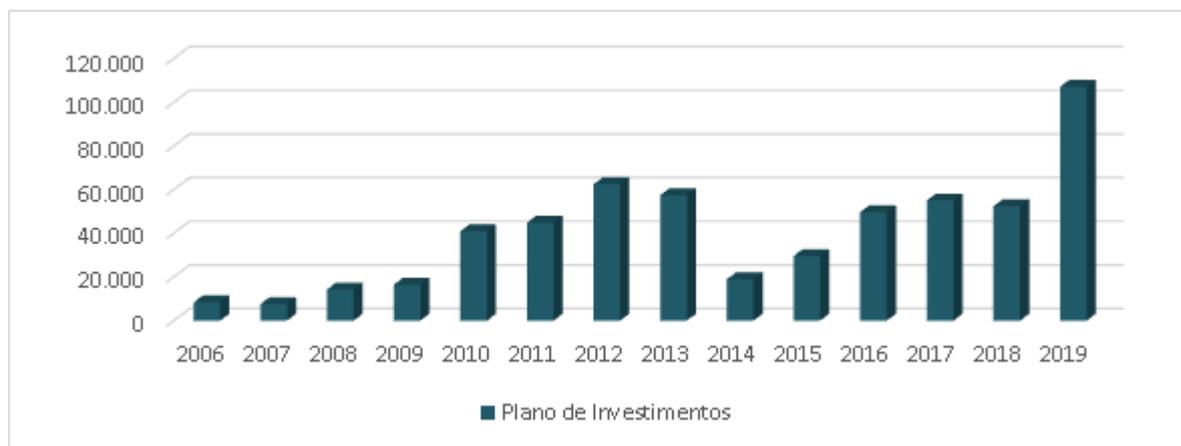
#### 4. RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados apresentados no PPR - Programa de participação dos Resultados da CAJ deixam claro que no último ciclo do Programa (2019) a empresa registrou o melhor resultado dentro da sua série histórica, consequência do trabalho das lideranças, uma vez que refletem os principais indicadores estratégicos da organização.



**Figura 11 - Evolução do PPR (2013-2019)**  
Fonte: CAJ (2019)

O ano de 2019 foi marcado pelo maior investimento histórico em obras de saneamento básico desde a criação da empresa. A Companhia investiu R\$107 milhões, sendo destes, R\$ 41 milhões em água, R\$ 65 milhões em esgoto, e R\$ 1 milhão institucional.



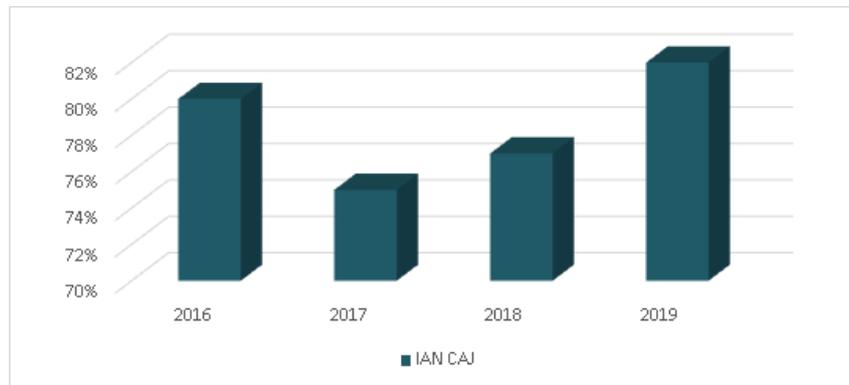
**Figura 12 - Histórico Plano de Investimentos (2005 - 2019)**  
**Fonte: CAJ (2019)**

Foram realizadas importantes obras de infraestrutura nas unidades de tratamento de água e esgoto, implantados 32.368,5 metros de rede de distribuição de água, 42.748,5 metros de rede coletora de esgoto e realizada a instalação de um sistema de bombeamento para melhoria no abastecimento da zona sul (denominado Booster Florianópolis).

As obras de melhorias no Sistema de Distribuição de Água elevaram a disponibilidade de 91,81% (2018) para 96,45% em 2019. Isto representa um incremento de 4,64% do Índice de Disponibilidade dos Serviços de Água (IDSA) da cidade. Com relação a qualidade da água distribuída, em 2019 os resultados foram excelentes, sendo que no mês de julho o índice de qualidade no município foi de 99,97%.

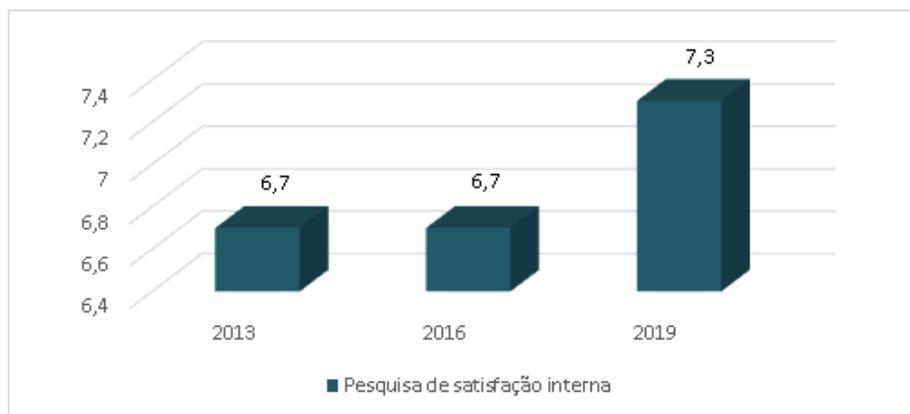
Os resultados obtidos nos últimos anos dão conta que os benefícios da nova metodologia impactam tanto em aspectos financeiros como não financeiros.

O IAN apresentou no período 2016 - 2019 resultado em torno de 80%, o que, dentro da metodologia, representa um resultado compatível aos conceitos de melhores empresas para se trabalhar.



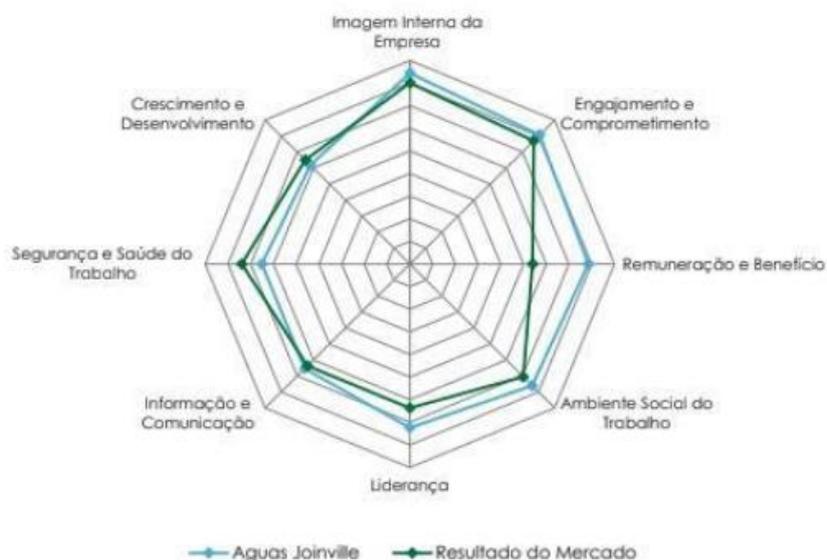
**Figura 13- Evolução do IAN (2016 - 2019)**  
Fonte: CAJ (2020)

Quanto ao clima interno, percebeu-se também substancial melhoria registrada na última Pesquisa de Satisfação Interna, cuja nota foi 7,3 , uma melhora de quase 10% em relação às pesquisas anteriores.



**Figura 14 - Evolução dos resultados de Clima Organizacional**  
Fonte: CAJ (2020)

De acordo com FIESC/SESI (2019), instituição que aplica pesquisas de clima organizacional na indústria catarinense, os resultados alcançados pela CAJ nas últimas pesquisas estão acima do benchmark do mercado em pontos específicos, com destaque para a dimensão Liderança.



**Figura 15 - Comparativo das pesquisas de clima da CAJ com o benchmark das indústrias catarinenses**  
Fonte: FIESC/SESI (2019)

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O desempenho obtido é reflexo do modelo de gestão, comprometimento da alta direção, da liderança e da equipe técnica da Companhia.

Todo processo ELO Cultura CAJ foi desenvolvido de maneira conjunta com os líderes da organização sendo que, para a construção do DNA do líder da CAJ foi necessário a busca do autoconhecimento. Entender o propósito do líder, quais as suas competências, responsabilidades e recursos e como se dará suas relações, seja com superiores e clientes, com pares ou com liderados torna a “regra do jogo” clara para a busca dos resultados esperados.

A CAJ tem uma cultura muito forte de corporativismo e cooperação, entretanto os líderes sempre tiveram dificuldades em dar e receber feedback de maneira processual e autêntica. O Programa Elo Cultura CAJ trouxe, por meio de ferramentas adequadas, o autoconhecimento e o conhecimento a respeito do perfil dos líderes da empresa, os respectivos gaps e necessidades de desenvolvimento. Por meio de um programa estruturado foi possível o desenvolvimento desta liderança de maneira individual e coletiva, formando efetivamente uma equipe engajada na concretização das metas e objetivos.

Os resultados do plano de investimentos, atingimento de metas do PPR, evolução do IAN e evolução dos resultados no clima organizacional, demonstram que os métodos e ferramentas implantadas foram adequados para o desenvolvimento das lideranças, impactando de maneira direta no resultado da empresa.

## 6. CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Estudos apontam que, cada vez mais, o sucesso de qualquer organização está intimamente relacionado com a qualidade de suas lideranças. Apesar da existência de diversas metodologias de liderança no mercado, nas empresas públicas os casos de sucesso ainda são bem limitados. Porém, na Companhia Águas de Joinville, o estigma do funcionário público descomprometido com os serviços é algo que está longe da cultura organizacional. A preocupação com a padronização de processos, a busca por metodologias eficientes e a melhoria contínua são constantes na organização.

A LD aplicada por intermédio do Programa ELO na Companhia Águas de Joinville tem se mostrado, cada vez mais, uma ferramenta extremamente eficaz. Antes da implantação do programa os gestores não tinham nenhuma metodologia para recorrer em caso de dúvidas, nem um profissional especializado para suporte e acompanhamento. Isso dificultava eventuais melhorias no exercício da liderança, pois os líderes desconheciam as reais necessidades dos seus liderados e demais clientes.

Com a metodologia da LD que trouxe embarcada a Medida IAN, facilitou-se o diagnóstico dos problemas da empresa. Esta medida tem permitido um completo diagnóstico das lideranças na organização, a identificação dos colaboradores que se encontram em situação crítica nas necessidades, a localização dos processos de importância estratégica onde a liderança esteja falhando, além da identificação de talentos propensos ao desligamento por desmotivação.

Sentimos que temos a responsabilidade de identificarmos os gaps através da aplicação de ferramentas como a pesquisa de clima e a Medida IAN, bem como oferecermos a oportunidade da educação continuada com foco, visando assim à assertividade no exercício da liderança com foco ao atingimento das metas organizacionais, mantendo um ambiente de trabalho leve e saudável.

Desta forma, este caso demonstra que mesmo em uma organização pública é possível a utilização de metodologias voltadas para a melhoria dos processos de liderança. A qualidade da água distribuída em Joinville apresenta indicadores próximos ao 100%, uma das melhores do Brasil. Esta qualidade deve estar em todos os processos da Companhia, permeada pelo exercício da liderança de forma profissional. Talvez o processo de desenvolvimento da liderança seja mais longo e dificultoso do que em uma empresa privada, mas com a utilização de métodos, técnicas e ferramentas adequadas, é possível o alcance de resultados satisfatórios.

As lideranças precisam estar afrente em termos de capacitação e perfil voltado para inovação, de modo que consigam engajar as equipes visando a obtenção de resultados. Uma razão relacionada à incapacidade das organizações de efetivamente alavancar o conhecimento é a falta de compromisso da liderança de topo no que se refere ao compartilhamento de conhecimento organizacional (Holsapple & Joshi, 2000).

Para que se possa aprimorar a eficácia no exercício da liderança, faz-se necessária a utilização de métricas que possibilitem a construção de planos de ação. A pesquisa de clima e o IAN têm se mostrado adequadas para esta mensuração.

Considerando que a organização é um sistema vivo, dinâmico, interativo, influenciado diretamente por vários fatores - internos e externos, é fundamental que o Programa ELO continue sempre em constante atualização. Isso requer que tantos os seus pilares referenciais quanto as suas métricas de operacionalização sejam revistos à medida que a empresa vai amadurecendo a sua cultura de liderança. Ou seja, desenvolver as lideranças deve ser um processo contínuo, passível de reflexões e ajustes e, acima de tudo, amparado pelos valores organizacionais.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.
2. BENNIS, W. A nova liderança. In: *Coletânea HSM Management. Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: PUBLIFOLHA, p.31-46, 2001.
3. BRUNO, L.F. C. (2006). Organizational differentiation: Leading organizations into adding value to society. *Caderno de Ideias, Fundação Dom Cabral*, Nova Lima (CI0603).
4. CAMPOS, V. F. *O Verdadeiro Poder*. Nova Lima: Falconi Editora, 2009.
5. CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia*. 8 ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2011.
6. CAVALCANTI, V. L. *Liderança e motivação*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
7. CLAPP-SMITH, R., VOGELSESANG, G. R., & AVEY, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust in the group. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 231–232. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>

8. CLAPP-SMITH, R., VOGELGESANG, G. R., & AVEY, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
9. DRUCKER, P. F. *Fator Humano e Desempenho*. São Paulo: Pioneira, 1977.
10. FERRAZ, Eduardo. *Gente de resultados: Manual prático para formar e liderar equipes enxutas de alta performance*. Rio de Janeiro: Planeta Estratégia, 2018.
11. FERREIRA FILHO ASSOCIADOS. *Sistema de mensuração P-MAX*. Joinville, 2011.
12. FLIPPEN, F. *Pare de se sabotar e dê a volta por cima: como se livrar dos comportamentos que atrapalham sua vida*. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.
13. FIESC/SESI. *Pesquisa de clima organizacional aplicada na Companhia Águas de Joinville*, 2019.
14. HERSEY, P.; BLANCHARD, K., JOHNSON, D. *Management of Organizational Behavior - Leading Human Resources*. New Delhi: PHI, 2009.
15. HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Psicologia para Administradores*. São Paulo: EPU, 1977.
16. HOLSAPPLE, C. W., & JOSHI, K. D. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2), 235-261, 2000. [http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00046-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00046-9).
17. HUNTER, J. *O Monge e o Executivo* – São Paulo: Editora Sextante, 2004.
18. JAMES, M.; Jongeward, D. *Nascido para Vencer* – Editora Brasiliense, 1994.
19. MASLOW, A. H. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.
20. NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. *The wise leader*. Harvard Business Review, 89(5), 58-67, 146, 2011. PMID:21548419.
21. SENGE, P. M. A.. *A Quinta Disciplina*. Editora Best Seller, 2006.
22. SOUZA, C.S. *IAN – Índice de Atendimento de Necessidades*. Blumenau, 2010.
23. SOUZA, C.S. *Liderança Diferenciada*. Blumenau, Gráfica e Editora 3 de maio, 2015.
24. WHEATLEY, M. J. *Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico*. São Paulo: Cultrix, 1999.