

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

José Mateus Ferreira da Rocha

O Papel do Líder do Novo Milênio

**Além Paraíba
2021**

José Mateus Ferreira da Rocha

O Papel do Líder do Novo Milênio

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor Esp.: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba
2021



José Mateus Ferreira da Rocha

O Papel do Líder do Novo Milênio

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Nome do professor(a)

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 11 de maio de 2021

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os que me incentivaram durante esta jornada, permitindo não só a realização deste sonho, mas também uma imensa oportunidade de traçar novas metas e continuar esta trajetória acadêmica.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, a meus pais, familiares, aos meus amigos, colegas, por todos os professores que participaram da minha vida, principalmente os docentes desta renomada instituição.

Resumo

Este artigo apresentou o destaque da figura do líder, neste novo milênio como condição vital para um diferencial nas organizações. O problema apresentado se fundou na importância da liderança, primando-se pela coletividade e interatividade. Assim, destaca-se a necessidade de relativizar este tema, já que é voz recorrente o desconhecimento ou o conhecimento parcial desse tipo de gestão, por se tratar de um tema hodierno. Com o fim de conceituar e relativizar o papel da liderança, foram estudados vários autores relevantes para o tema proposto. A metodologia aplicada foi uma revisão da literatura, apresentando os principais e mais importantes estudos realizados até o momento, aliando a um estudo de caso realizado na Cafeteria X. Desta forma, buscou-se compreender como se processa uma liderança eficaz, a fim de configurá-la como uma pequena ferramenta. Ademais, este estudo adquire especial relevância, pretendendo lançar luz sobre o assunto e sobretudo estimular outras pesquisas que contemplem a liderança sob o crivo da contemporaneidade ou coletividade.

Palavras Chaves: Líder. Organizações. Gestão. Liderança.

Abstract

This article highlighted the figure of the leader, in this new millennium as a vital condition for a differential in organizations. The problem presented was based on the importance of leadership, prioritizing collectivity and interactivity. Thus, the need to relativize this theme is highlighted, since the lack of knowledge or partial knowledge of this type of management is a recurrent voice, as it is a modern theme. In order to conceptualize and relativize the role of leadership, several authors relevant to the proposed theme were studied. The applied methodology was a literature review, presenting the main and most important studies carried out to date. In this way, we sought to understand how effective leadership is processed, in order to configure it as a small tool. Furthermore, this study acquires special relevance, aiming to shed light on the subject and, above all, to stimulate other researches that contemplate leadership under the sieve of contemporaneity or collectivity.

Key words: Leader. Organizations. Management. Leadership .

SUMÁRIO

Introdução	9
1 – Fundamentação da Liderança	11
1.1 Tipos de liderança	14
2. O papel da liderança	18
2.1 Liderança no feminino e liderança no masculino	20
3. O papel do novo líder nos recursos humanos	23
4. Metodologia	25
5. Apresentação e Análise dos Dados da Pesquisa	26
Conclusão	30
Bibliografia	32

Introdução

Percebe-se que o cenário mundial realiza mudanças em reiteradas e variadas épocas, a fim de se adaptar às exigências que surgem, como também para modificar a forma de gerenciar as empresas ou organizações. Nesta acepção, o conhecimento baseado na liderança sofre alterações, de acordo com a ideologia vigente.

Devido a essas mudanças, empresas de diversos portes e segmentos estão sendo obrigadas a buscarem novas alternativas de gestão, tendo-se como pilares a globalização, a competitividade e as relações interpessoais, pautando-se pelo trabalho em grupo ou sentimento gregário. Assim, atualmente, a liderança se traduz como fator primordial para o desenvolvimento das empresas e, precipuamente, para o país.

Tidd & Bessant (2015, p. 04) ensinam que a liderança é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. Para os autores em questão, esta não se resume à abertura de novos mercados, mas principalmente a novas formas de atender a mercados consolidados.

Destarte, a liderança não precisa se fundar em algo majestoso, mas seu sucesso e consolidação, neste estudo entendido como diferencial, consiste no investimento de um processo ininterrupto de produção de inovações e gestão compartilhada. Obviamente, as organizações que mais se destacam e agregam valor são as que oportunizam condições de desenvolvimento desta competência e a sistematização de estratégias inovadoras.

Liderar é uma palavra constante no cotidiano das organizações, todavia é possível observar que o seu real significado e objetivos sofrem variadas mudanças. Sobre isso, Sennet (2012) fala com propriedade, ao explicar que para exercer uma liderança eficaz há que se atualizar e estar aberto à demanda do mercado, precipuamente ao uso das novas tecnologias:

A introdução dessas tecnologias altera a rotina do modo de vida em sociedade, ao passo em que transformações culturais, sociais, econômicas e políticas são aprofundadas. Dessa forma, os modelos de vida e de consumo estão se modificando, assim como os processos de gestão também. (SENNET, 2012, p. 15)

Neste sentido, há que se analisar com apreço a gestão das organizações pelo crivo da liderança, a fim de arquitetar um plano de ação, para posterior implementação. Observa-se que, na atualidade, a citada preocupação mobiliza organizações, no sentido de aperfeiçoar a produção de trabalho, impulsionadas pela competitividade do mercado.

Por isso, apresenta-se o trabalho sublinhado, expondo-se neste as teorias mais atuais e disponíveis sobre o teor eleito na literatura especializada, com o intuito de realizar uma reflexão sobre o papel do líder no novo milênio.

A pesquisa em tela se justifica pelo imenso desafio para o administrador, na realidade atual, em um mundo regido por relações de trabalho complexas e desafiadoras, qual seja: propiciar uma liderança que tenha como lume o trabalho coletivo e a mais: a liderança que a psicologia dos grupos nos apresenta, pautando-se em uma gestão descentralizada e conciliando-a com outra gestão: a de pessoas nas empresas, a fim de que se obtenha o aperfeiçoamento da produção de trabalho, bem como consolidação no mercado.

1 – Fundamentação da Liderança

Sabe-se que as organizações, não raros os casos, são constituídas por pessoas, as quais são detentoras de sentimentos e motivações diferenciadas, sujeitas ao ambiente que os cercam, além de apresentarem comportamentos peculiares e singulares.

Desta forma, entende-se que a liderança é vital nas organizações, precipuamente, nas empresas de pequeno e grande porte. Nesta acepção, o administrador exerce papel preponderante, visto que se torna responsável pelo processo de motivação e interação, ou seja, precisa saber liderá-las. Com o intuito de entender este processo, analisando-se, inicialmente, a conceituação de Hunter (2004, p.105) que postula que:

líder, chefe, comandante, autoridade, são algumas das primeiras palavras que nos ocorrem quando pensamos em liderança. É comum, também, termos tentados a entender que liderar é tarefa para aquelas pessoas com QI elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. (HUNTER, 2004, p.105).

no entanto, hodiernamente, há a uma desconstrução deste conceito e um apelo para esta relativização, levando-se a entender que a liderança eficaz e plena se pauta no poder de despertar a ação.

Se antes, bastava a personificação de um chefe centralizador, autoritário ou que realizava as funções isoladamente, na configuração atual, esta persona não cabe mais. Há que se pensar que o bom administrador precisa de alguns pré-requisitos, como agregar valor, incentivar os colegas de trabalho, desenvolver o espírito gregário, a identificação do funcionário com o local de trabalho e mais: saber ouvi-lo, ser acessível e valorizá-lo, para que o empregado se sinta parte de tudo o que se está sendo construído.

Sobre a liderança, Alberoni (2004) traz como premissa que a condução da liderança deve se pautar no convencimento, afetividade, alteridade e não no autoritarismo. Segundo Kelley (1999), a liderança traz como alicerce a eficácia do líder. A liderança que se presentifica em eficaz se baseia na colaboração. Assim, o líder se traduz em uma pessoa que motiva a sua equipe, pautando-se pela sensibilidade e pelo espírito de coletividade, apelando-se para o sentimento de pertencimento ou espírito gregário.

Ratificando o exposto, Macore (2017, p. 08) apud Bergamini (1997) descreve a existência de três abordagens no conceito de “liderança”: preocupação com o que o líder é; Preocupação com aquilo que o líder faz e Teorias situacionais. Neste prisma, contesta-se a ideologia da liderança como um dom nato. Pelo contrário, apresenta-se como alternativa e

indicador a premissa que os administradores desenvolvem as habilidades através de preparo, ou treinamento.

Para Pontes (2008, p,11) apud Bennis; Nannus (1988), no exercício da liderança cabem dois papéis fundamentais: Auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados e manter esta energia. Paul Hersey (1986) sistematizou a teoria da liderança situacional, baseando-se neste estudo em 4 (quatro) pilares. Vejamos com apuro e apreço cada uma dessas ocorrências.

A primeira versa sobre uma equipe altamente motivada, tendo-se como meta o sucesso. A segunda traz como análise funcionários capacitados, todavia desmotivados. A terceira apresenta funcionários comprometidos e motivados, entretanto com dificuldades no desempenho de suas funções, ou apresentando baixa produtividade e por última ocorrência, destaca-se um agrupamento desmotivado e igualmente incompetente.

Para Almeida (2011) apud Pinheiro; Macieira (2008, p. 24):

a liderança pode ser entendida como um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização, manifestando-se sempre que uma pessoa procura, de qualquer maneira, influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, com vistas a alcançar objetivos. (ALMEIDA, 2011, apud PINHEIRO; MACIEIRA, 2008, p. 24)

Consoante Baggio (2007), o novo líder extrapola os papéis ou ações que outrora lhe eram destinados, não se devendo mais confundir liderança com chefia, visto que o chefe se pauta no medo, já o líder no entusiasmo. O chefe possui a fala centrando-se no eu, o líder apela para o coletivo: nós e no pertencimento. O chefe tem como meta coisas, o líder pessoas. O chefe se baseia no hoje, o líder pensa a longo prazo.

Carolyn (2012) justifica que o líder moderno deve estar preparado para dar exemplos, ensinar e instrumentalizar todas as pessoas, propiciando, desta maneira, entendimento e mudança comportamental. Como a liderança é fator de destaque nos empreendimentos, almeja-se mobilização e comprometimento de acordo com os objetivos das organizações, bem como adaptação às exigências de um mercado em constante transformação.

Outro assunto que não pode ser esquecido, na análise da liderança, se pauta em uma de suas facetas ou viés, que não raros os casos, é ignorado ou não muito explorado: a gestão de pessoas. Sobre isso, Vergara (2000), exemplifica que esta gestão requer capacitação, ou aprimoramento, para que haja a definição e implementação da visão, missão e estratégias. Com isso, as pessoas tornaram-se provedoras de conhecimento para as organizações e multiplicadoras em constante movimento.

Assim, a liderança precisa vir acompanhada de critério, de planejamento e, principalmente, de envolvimento. Acerca disso, Gil (2001) afirma que o gerenciamento de pessoas possibilita a concretização de metas individuais e coletivas. Ilustrando-se, neste cenário, o mapeamento das diretrizes corporativas, como também o desenvolvimento dos agentes colaborativos, que compõem o corpo organizacional, em um mercado em crescente processo de internacionalização e competitividade.

Entende-se que a mola propulsora da gestão é lucro e consolidação no mercado, sendo voz recorrente o apelo para a criação e inovação. Então, o papel do empreendedor moderno é o de inovar cada vez mais no sentido da obtenção de lucro, a partir de ideias comerciais, agregando o sentimento de pertencimento, envolvimento e valor na sua equipe.

Toma-se como exemplo Thomas Alva Edison, que ao longo de sua vida realizou o registro de mais de mil patentes, figurando com um inovador de expressivo sucesso. Seus inventos incluem a lâmpada, película cinematográfica de 35mm e cadeira elétrica. Para este inventor, a grande questão residia não só no invento em si, ou no produto apresentado, mas principalmente no processo de torná-lo correto nos aspectos operacionais e comerciais.

A boa solução, ou alternativa encontrada por Edison constituiu-se no processo de disponibilização da lâmpada elétrica e de distribuição de eletricidade com a sua equipe de luminárias, interruptores e fiação, elegendo-se Manhattan, em 1882, como palco deste pioneirismo. Nota-se, neste enfoque, que não basta ter uma ideia diferente, mas sim direcioná-las, para que tenham praticidade ou aplicabilidade.

Quaresma (2014), pontua que a liderança traz como cerne o mercado, sendo a lucratividade a representante deste sucesso. Neste caso, pontua-se, igualmente, como fator de relevo a perda do peso da individualidade, da voz uníssona ou da centralização, para o agir conjunto, o fazer coletivo e o favorecimento de várias vozes e diferenciadas vertentes.

Visualiza-se, destarte, que o foco da atenção deve recair na ação conjunta e que o caráter grupal ou organizacional carece de ser valorizado e receber um cunho afirmativo, uma vez que envolvimento gera pertencimento.

Souza et al (2010, p. 05) apud Cerqueira (2005), afirmam que a autoestima elevada possibilita um maior estado motivacional, fazendo com que a pessoa se sinta bem consigo e com os outros. Já Bornstein (2009) assinala que para que as ideias tenham raízes e se frutifiquem, na atual configuração da liderança nas organizações, há que se ter um líder que trave uma batalha, conduzindo-se a equipe para tomada de decisões e atividades em grupo.

Assim, neste capítulo, vimos uma breve conceituação da liderança através da reformulação dada. O apelo que se faz, neste estudo, é justamente a perda da visão cristalizada

e arcaica da liderança: não mais vista como uma atitude que se realiza sozinho ou de forma imperativa. Pelo contrário, o que se evidencia é a capacidade de sedução, de convencimento, de apelo de gestão democrática ou fazer coletivo, a fim de despertar a identificação e a reiteração da ação.

Para tal, entendemos que essa liderança precisa vir acompanhada de algumas habilidades como interação, compartilhamento do saber e estímulo à participação. Agindo nesta perspectiva, cria-se um ambiente salutar e equilibrado, onde todos se sentem à vontade para participarem e opinarem, destacando seus pontos de vista. Por fim, deixa-se como dica imprescindível o uso do consenso e do envolvimento, a fim de que haja uma maior representatividade da empresa/organização e de que os membros da equipe se sintam valorizados, motivados e identificados.

1.1 Tipos de liderança

Consoante Pontes (2008, p. 14) apud Alberoni (2004, p.26) liderar significa exercer a liderança por meio de persuasão (convencimento, sensibilidade, conhecimento e carisma), e não de poder. Desconstroi-se, desta forma, a visão arraigada e equivocada que liderança se alicerça na rigidez, centralização e no cumprimento de regras.

Segundo Kelley (1999, p. 177), a liderança que se apresenta como eficaz se reveste no envolvimento, no ambiente colaborativo, despertando-se a autonomia, a criatividade, motivação e autoconfiança.

Desta forma, o líder deve agir em consonância com o seu discurso servindo de exemplo não para os seus subordinados, mas para um importante vocábulo: os membros da sua equipe. Nota-se, destarte, que a definição de liderança não é algo rápido, simplificado ou fácil, já que há diferenciados enfoques disponíveis na literatura sobre este assunto tão considerável. Vejamos, a seguir, alguns estilos de liderança.

Para Teixeira (2005), na liderança autocrática, as funções e decisões são centralizadas na figura do líder, que se personifica como chefe. Tem-se “euquipe”, ao invés de equipe. Caracteriza uma visão tradicional de liderança. Para Lacombe (2003), o líder autoritário prefere concentrar-se nos resultados e nas tarefas, não existindo margem para tomada de decisões pelos membros da equipe.

Para Costa (2009), a liderança carismática pode se assemelhar parecer à liderança transformacional, por se pautar na motivação. Tal liderança se funda na abertura, ainda que esta abertura, ou participação coletiva esteja atrelada a figura do líder e ao carisma. O líder é um

motivador, um orientador, um coordenador. Neste estilo, impera o espírito de cooperação e de afinidade interpessoal. Da aplicação deste estilo, os liderados tendem a ter alto rendimento e o ambiente de trabalho é agradável (Ibidem).

Para Yukl (1989), na Liderança Laissez-faire: expressão em francês que significa "deixar andar", o líder permite aos membros da equipe que realizem os seus projetos, sendo indicada onde os integrantes possuem experiência ou iniciativa. Justamente por este fator, se não for bem direcionada, o ambiente pode se tornar caótico ou ter como fruto a ausência de controle.

Na liderança Laissez-Faire ou Liberal, o líder evita conflitos e tenta agradar a todos o tempo todo. Em geral, apresenta dificuldades na resolução de problemas e em tomar decisões. (Idem Yukl, 1989). Para Costa (2009), na liderança participativa os integrantes participam da tomada de decisões: há um fazer conjunto, ainda que a última decisão ou apontamento caiba, exclusivamente, ao líder.

Dubrin (2003) explicita que a liderança se desenvolve em contextos atuais desafiantes, por isso também são considerados como modelos de situação, contingentes e de transformação. Para Bernard (1995), na liderança transacional se orienta pelo acatamento das normas estabelecidas. Nesta perspectiva, há a possibilidade de “punição”, quando não há correspondência aos padrões previamente estabelecidos.

Os líderes transacionais concentram-se em clarificar as responsabilidades dos subordinados e a forma como devem executá-las. Esta liderança exhibe dois tipos de comportamento: recompensa e gerenciamento por exceção.

Para Dubrin (2003), na liderança transformacional o líder é caracterizado como visionário e comunicativo. O poder é descentralizado, já que nesta liderança delegam-se responsabilidades. Esta é uma forma de liderança baseada não na tradição nem na autoridade formal, mas sim na percepção dos colaboradores de que o líder está dotado de excepcionais qualidades.

Para Holz (2003), na liderança voltada para pessoas, o foco se volta para os integrantes da equipe. Baseando-se no coletivo, aposta na criatividade de seus membros como fator agregador e distintivo. Por se pautar por este critério, quase que exclusivamente, pode resultar em ações infrutíferas ou não atingimento das metas necessárias à organização.

Para Costa (2009), os líderes mais eficazes têm um elemento em comum: a capacidade de manter os colaboradores comprometidos, utilizando-se de várias habilidades, como: comunicação, visão, motivação, alteridade e o despertar da autoconfiança.

Melo (2015, p, 13) apud Bergamini (1997) analisa a existência de três abordagens no conceito de “liderança”:

a) Preocupação com o que o líder é: alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. Outros, fundam-se na lealdade, coragem, empatia, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, confiabilidade e proteção.

b) Preocupação com aquilo que o líder faz: um segundo grupo de pesquisadores, como Varejão (2011) apud Bergamini, (1997, p. 94) que concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança, efetivando uma correspondência entre o comportamento do líder e sua eficiência. Nesta observação, dois grupos se fazem notar: o líder democrático e o autoritário.

c) Teorias situacionais: neste enfoque, duas variáveis ganham relevo: as características do liderado e o ambiente de trabalho. Não há um paradigma de liderança ou de ações, já que estas devem ser coerentes à demanda ou ao contexto em que se insere. Prima-se, então, pela contextualização e adequação.

Para os autores representantes desta vertente, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes. Há que se pensar, ao nos remetermos à análise da liderança, na relação estabelecida com uma peça-chave, neste processo: a motivação dos obradores.

Assim, o termo “influenciação” divulgado por Bergamini não dá conta de traduzir, *ipsis litteris*, a definição de liderança pós-moderna ou hodierna. Vejamos o que nos aconselham Bennis; Nannus (1988), ao discorrerem sobre esta questão, propondo-nos um viés pelo qual se caracterizam líderes aqueles que se pautam pelo ambiente colaborativo.

Ora, em pouquíssimas situações, a equipe se mostrará motivada sem a intervenção do líder. Amiúde, necessitará despertar esta habilidade. Daí se obtém o segredo do sucesso, porque labutadores motivados traduzem uma liderança eficaz e partilhada.

Para Bennis; Nannus (1988), diante do quadro exposto, a liderança se orienta por dois papéis definidos:

Auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados. O papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca; Manter a energia motivacional dos liderados através de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento. (BENNIS; NANNUS, 1988, p. 45)

Neste capítulo, vimos uma breve conceituação dos tipos de liderança, bem como distinção entre o chefe e o líder. O apelo que se faz, neste estudo, é justamente a perda da visão

cristalizada e arcaica da liderança: não mais vista como uma atitude que se realiza sozinho ou de forma imperativa, pelo contrário, o que se evidencia é capacidade de sedução, de convencimento, de apelo de gestão democrática ou fazer coletivo, a fim de despertar a identificação e a reiteração da ação.

Para tal, entendemos que essa liderança precisa vir acompanhada de algumas habilidades basilares como a interação, estímulo a discussões, compartilhamento do saber e detenção da argumentação. Não cabe mais a prática do saber sem compartilhamento e sem a divulgação dos dados, metas ou objetivos para os integrantes da equipe. As informações são revestidas de multiplicação, de divulgação e de acesso.

Outro fator que se sublinha é incentivar os membros de equipe a participarem mais, se forem mais retraídos e mostrar aos mais falantes que o direito da voz e da vez necessita ter um equilíbrio.

Neste sentido, o poder da fala, o direito à voz, o uso da palavra se torna, identicamente, uma aprendizagem, um treino. Saber ouvir, saber falar se tornam extensões e, em um exemplo prático, há o instaurar da alteridade, do não eu, do outro como detentor de um espaço que não é exclusivo do eu, mas sim do coletivo, de todos.

Agindo nesta perspectiva, cria-se um ambiente salutar e equilibrado, onde todos se sentem à vontade para participarem e opinarem, destacando-se seus pontos de vista e, tornando-se claro a opinião e posicionamento de cada um e, por tabela, da equipe de cada organização. Sabe-se que a dúvida de um, pode ser a de muitos, por isso esta troca, este partilhar de ideais se faz vital, neste mundo pós-moderno.

Deixa-se como dica imprescindível o uso do consenso, a fim de que as situações expostas sejam finalizadas e tenham a colaboração ou ciência de todos os que atuam no setor ou, pelo menos, das pessoas que mais estão envolvidas na ação pretendida.

Por fim, realiza-se, então, o apelo ao respeito e ao ambiente colaborativo, à prática da coautoria, da gestão compartilhada. Ao fazer por inúmeras mãos, sendo o projeto não mais da pessoa X ou Y, mas da equipe da empresa X ou Y. Sem envolvimento, não há pertencimento. Sem pertencimento não há identificação e é justamente esta relativização ou ressignificação da liderança que se busca nesta ação, nesta investigação.

2. O papel da liderança

Observa-se que uma grande questão para as lideranças das organizações tradicionais reside no posicionamento perante um mercado de trabalho tão competitivo, mutável e flexível. Desta forma, para obter resultados e se firmar nestes mercados, alguns pré-requisitos precisam ser seguidos e internalizados por este líder, a fim de gerar envolvimento na equipe.

Para Magaldi (2018), torna-se essencial aprender a desaprender, para sobreviver, destacando-se que o mais importante não é ter como foco respostas padronizadas ou prontas, mas sim realizar os questionamentos corretos e distintivos. Para o autor, na era hodierna, os líderes devem enxergar a profundidade de seu negócio, a fim de ampliar as provocações disponibilizadas, romperem com o passado, com a visão tradicional, para alcançar novas metas, permitindo-se, inclusive tornar-se um visionário.

Segundo Varjão (2011, p. 31) apud Tourinho (1981, p.58):

Chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”. Para os que compõem o grupo, liderança pode ser sinônimo de prestígio, de manutenção de determinado posto, de realização de atividades importantes para o grupo ou de uma relação emocional entre o líder e o grupo. (VARJÃO, 2011, p. 31 apud TOURINHO, 1981, p.58):

De fato, não há uma definição fechada para a conceituação da liderança, visto que essa se fundamenta em diferenciadas teorias e correntes, adotando-se variados posicionamentos. Objetivando esclarecer o papel destinado ao líder, Paul Hersey e sua equipe (Universidade de Ohio) elaboraram a teoria da liderança situacional. Baseando-se neste estudo, Hersey nos ilustra 4 (quatro) situações distintas para a aplicabilidade da liderança. Olhemos com apuro e apreço cada uma dessas ocorrências:

- Numa equipe motivada que possui como meta o sucesso, a atenção deve estar voltada para a definição de objetivos e mensuração dos resultados.
- Numa equipe formada por integrantes com alto nível de formação, porém sem preocupação com as ações realizadas e desmotivada, o líder deverá se orientar para o incentivo e envolvimento dos participantes.
- Em uma equipe motivada e comprometida, mas sem muito conhecimento técnico para as ações esperadas, o líder deverá ter como primazia aprimoramento profissional através da capacitação.

- Por último, em um grupo desmotivado e sem qualificação, o líder deve se orientar para todos os aspectos destacados nos itens anteriores, para mudança da realidade ou para o despertar do envolvimento.

Consoante Almeida (2011, p. 05) apud Baggio (2007), o papel do líder neste milênio é muito mais de um mentor, guia e orientador do que propriamente o de um chefe:

- O chefe conduz, o líder aconselha;
- O chefe inspira medo, o líder entusiasmo;
- O chefe diz “EU”, o líder diz “NÓS”;
- O chefe se preocupa com as coisas, o líder com as pessoas;
- O chefe colhe os louros, o líder os distribuir;
- O chefe enxerga o hoje, o líder contempla o amanhã.

Sabe-se que a liderança cristalizada centrada em apenas uma única pessoa, ou centrada no eu, já não se sustenta no mundo de hoje. Carvalho (2012) enfatiza que o papel do líder se funda no convencimento e no poder de influenciar as pessoas, com o intuito que as metas sejam alcançadas. Por isso, o poder de interação se torna essencial para a construção de uma liderança eficaz, calcada no envolvimento e no sentimento de pertencimento. Segundo Jacobs (2012), a liderança, identicamente, possui atrelamento com a interação. Neste repensar, a liderança se sintetiza como uma interação entre as pessoas.

Em princípio, no rol das ações a serem desempenhadas pelas pessoas que ocuparão as empresas do futuro será incluído o ensino dos papéis que serão por elas desempenhados; reformular os paradigmas de avaliação; fidelizar clientes e investir no marketing, ainda mais o marketing digital. Nota-se, então, que estas habilidades podem e devem ser ensinadas, no entanto só se perdurará como líder aquele que realizar a autoavaliação, o feedback e o check-list de suas atividades, tornando-se o o líder ressignificado.

De modo a equilibrar a dinâmica entre pessoas e inovação, Pontes (2018, p. 12) apud DAFT (2008), apresenta algumas ferramentas de gestão, as quais se fundam em um pilar de 5 faces: informação; planejamento; organização; liderança e controle:

- Gestão de informações: não há gestão sem informação, visto que estas potencializam a ação de gerenciamento e, conseqüentemente, de gestão;
- Planejamento: articulação da ação futura através do método. Desta maneira, há o delineamento das metas e dos meios de efetivá-las. Por coordenar diversas ações,

relacionando elementos distintos e articulados, o planejamento é o principal instrumento de sinergia da organização;

- Organização: toda organização deve apresentar um padrão no relacionamento de tarefas, gerenciando a função de vinculação entre as pessoas e as ações a serem desempenhadas, para a oferta de um serviço que se apresente a contento ou como eficiente;
- Liderança: o líder pode ser entendido com um gestor que apresenta como primazia a dissolução de conflitos e a iniciativa. É aquele que influencia e motiva as pessoas, independentemente de seu cargo ou função. Molda culturas organizacionais e realiza o chamamento à ação, ao tempo presente;
- Controle: representa o acompanhamento da execução do planejamento, para assim verificar se as metas foram cumpridas e se a missão de organização está fidedigna.

Para Peters (2009), na liderança hodierna, há que se investir no tão apregoado Planers. Necessita-se ter em mente planejar e cumprir as metas quer sejam a curto ou a longo prazo. O autor mencionado explicita que há necessidade de rever o papel da liderança: não mais específico ou a cargo dos homens, uma vez que as mulheres são, atualmente, líderes mais eficientes ou holísticas que os homens, apresentando traços pessoais mais coerentes com a liderança idealizada.

Contudo, sabe-se que esta realidade ainda não se traduz como constante e quando ocorre, a mulher recebe uma remuneração bem menor que a paga para um homem. Assim, a desigualdade de gênero igualmente se verifica no mercado ou ambiente de trabalho. Mesmo exercendo idêntica função que o homem, a mulher ganha menos e os cargos de chefia são, na maioria dos casos, infelizmente, destinados aos homens.

Há que se rever este preconceito no mercado de trabalho e eliminar estes estigmas, estes paradigmas. Por que uma mulher não pode chefiar vários homens? Qual o impeditivo desta ação, se em algumas situações os currículos femininos se destacam mais que os masculinos?

Passemos, agora, para outra vertente da liderança: a que contempla a questão do gênero e da diferenciação, inclusive, no salário entre líderes homens e líderes mulheres.

2.1 Liderança no feminino e liderança no masculino

Chu (2003) realizou uma pesquisa que residia na seguinte questão: há alguma diferença entre um homem e uma mulher na maneira em como lideram? Para o autor, a resposta é ampla

e paradoxal, visto que se funda no sim e no não. Para Eagly; Johnson (1990), as mulheres adotam um estilo mais democrático, participativo ou colaborativo, já os homens são mais, autocrático ou diretivos. Todavia, ao se analisar, puramente, a liderança interpessoal ou de uma liderança mais orientada para a divisão de tarefas, o estudo em tela não apresentou diferenças entre os gêneros.

Indo em outro direcionamento, Santos; Antunes (2011), nos mostra outra vertente. Para o autor, os homens são mais instrumentais, competentes, racionais, assertivos, agressivos, ambiciosos, dominantes e autoconfiantes, enquanto as mulheres são sensíveis, calorosas, diplomáticas e mais expressivas. Desta forma, os estereótipos enquadram o estilo de liderança no masculino como mais autoritária ou transacional e a liderança feminina como mais participativa, ou transformacional.

Moller; Gomes (2010) destacam as características femininas: a generosidade, a harmonia, a capacidade de comunicação como distintivas e pontos a favor esta liderança. Tais atributos permitem uma liderança mais participativa, cooperativa e menos centrada no líder, uma grande capacidade de negociação, de resolução de problemas, focada na empatia e na racionalidade, sendo mais inclusiva, relacional e orientada para as pessoas.

Faizan; Haque (2016) corroboram esta visão, destacando, igualmente, que as mulheres conduzem a equipe de forma mais eficiente que o estilo de liderança masculino, porque a liderança no feminino é constituída, essencialmente, por um estilo mais participativo e receptivo, enquanto que a liderança no masculino tem um estilo mais autocrático e voltado para tarefas e resultados.

Quando se analisa esta questão do papel do líder pela ótica do gênero, alguns estudos concluem que as mulheres apresentam perfis de liderança naturalmente diferentes dos homens, apresentando percepções distintas sobre ética e motivação. Entretanto, este panorama se modifica quando a mulher exerce uma liderança de alto nível ou ocupa função de maior destaque na hierarquia. Em tais situações, o seu proceder se assemelha aos mesmos padrões de comportamento masculino. (Ribeiro; Santos; Balieira, 2006)

Ainda há muitos estigmas, preconceitos que precisam ser rompidos. A imagem, abaixo, ilustra esse abismo e necessidade de relativização no ambiente acadêmico, já que a representatividade de gênero não atinge o patamar de 10%. Por exemplo, em uma pesquisa realizada pela Global Summit of Women (2018), sobre a proporção de mulheres em cargos de chefia, tendo-se como recorte as 100 empresas de maiores destaques, na América Latina, obteve-se o seguinte resultado: só 7,3% de cadeiras são ocupadas por mulheres.

Um levantamento da consultoria internacional promovido pelo portal notícias r7 apud MSCI, mostra um declínio da presença feminina nos cargos de chefia, entre os anos de 2015 a 2018, em pelo menos 6 (seis) dos países de maior representatividade: Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, México e Peru:

Colocar mulheres no topo das empresas não é só uma questão de nomear pessoas, há todo um ecossistema por trás disso. Além de educá-las, é preciso garantir que elas vão ser promovidas nas empresas e fazer as conexões necessárias para chegar lá", disse à BBC News Meggin Eastman, diretora executiva da divisão de pesquisa da MSCI. (PORTAL R7, 2019)

No capítulo seguinte, iremos abordar o papel do novo líder no RH, dando destaque a evolução 4.0.

3. O papel do novo líder nos recursos humanos

Para Rafael (2017), A evolução da GRH – Gerência de Recursos Humanos pode ser sintetizada em quatro fases: 1ª até 1960: Administração de pessoal; 2ª de 1960 até 1980: Gestão de pessoal; 3ª de 1980 até 1990: Gestão de recursos humanos; 4ª após 1990: Gestão estratégica de recursos humanos.

Para Oliveira (2001), a Administração de Pessoal, concentra-se, apenas, nas remunerações e recompensas que as atividades profissionais despendam, bem como no conjunto de questões de índole disciplinar e aplicação da legislação social, dedicando-se, exclusivamente, ao cumprimento de regras internas e normas jurídicas.

Já a Gestão de Pessoas procura assumir algumas funções de gestão das organizações, todavia sem se preocupar com o impacto estratégico. Segundo Gomes et al (2006), esta gestão se caracteriza pela atividade operacional, dando destaque aos aspectos legais, como contratos, cessações de vínculos laborais, pagamento de salários, férias e faltas, bem diferente de uma gestão institucional.

A Gestão de Recursos Humanos, de acordo com Cunha et al (2007, p. 21), extrapola a questão meramente administrativa, visto que se funda no aproveitamento estratégico do talento humano, aos vários níveis organizacionais, com o intuito de arquitetar ou aprimorar vantagens competitivas, traduzindo-se em um diferencial.

Para Silva (2011) apud Cunha et al (2007, p.21):

A GRH baseia-se nos mais diversos conhecimentos para, de forma independente, delinear uma estratégia capaz de melhorar os resultados, os comportamentos e as atitudes na organização. Resulta da integração estratégica, na qual os conhecimentos e as atividades realizadas funcionam em paralelo, mas de forma independente. (SILVA, 2011 apud CUNHA et al, 2007, p.21),

Consoante Caetano; Tavares (2000), a GRH deve ser flexível quando necessário, especialmente no tocante a ampliação de competência e motivação da equipe. Nesta acepção, pode-se adotar o sistema de bonificação, como promoções ou recompensa.

Contudo, ao analisar o RH, não se pode desvinculá-lo da parte histórica e social. Desta forma, apresentar-se-á uma breve historiografia da última etapa da revolução industrial. A saber: a 4ª revolução.

Almejando-se sublinhar esta revolução permeada pelas novas tecnologias ou reinvenção digital, recorrer-se-á a Schwab (2019), o qual assinala cinco princípios para o

desenvolvimento e a implementação da Indústria 4.0. São eles, respectivamente: operação em tempo real; virtualização; descentralização; orientação a serviços e modularidade.

Para Dantas (2014), entretanto, esse assunto só ganhou um apelo oficial em 2011, na Alemanha, na famosa Feira de Hannover, um dos maiores eventos dedicados a automação industrial. Inaugurava-se aí, uma mudança de paradigma na forma de planejar e executar o desenvolvimento de produtos.

A proposta inicial fundava-se nas seguintes ações: conectar máquinas, sistemas e ativos em redes inteligentes, controlando-se a cadeia produtiva. Cita-se como contributos, a automação do marketing com o uso de softwares e computação em nuvem.

4. Metodologia

A título de preservação, a cafeteria que foi eleita para o estudo de caso foi nomeada como Cafeteria X. A pesquisa presentificada foi norteadada em dois processos distintos de instrumento ou técnica de coleta de dados: pesquisa semiestruturada e observação participante.

Ao optar por esse método, almejou-se analisar a realidade existente, no que tange ao processo de liderança nas organizações, singularizando-se os indivíduos nela presentes – foco de outra vertente do trabalho: o novo papel da liderança nas organizações.

A pesquisa semiestruturada reproduziu os relatos e concepções de indivíduos sobre o objeto em voga, tendo-se como técnica perguntas abertas, visto que as mesmas propiciaram a construção de um mapeamento ou panorama do assunto discutido e o entrevistador ocupa um papel de neutralidade, interferindo minimamente e exercendo o papel de ouvinte e não de narrador.

O plano amostral se baseou em funcionários da cafeteria: 08 pessoas com amostragem intencional, explicitando-se o foco em delinear os participantes, não cabendo nesse estudo a opção aleatória. O tipo de análise de dados se constituiu em análise de conteúdos.

A abordagem qualitativa foi homenageada, já que a mesma se baseia na qualificação dos dados coletados, ao analisar-se um problema. Para Alvântara; Vesce (2008, p,11) apud Paulilo (2008), a investigação qualitativa trabalha com opiniões, representações, posicionamentos, crenças e atitudes, possuindo procedimentos de cunho racional e intuitivo para a melhor compreensão da complexidade dos fenômenos individuais e coletivos.

Para Appolinário (2008), na pesquisa qualitativa, os participantes são selecionados por analogia ou similaridade, baseando-se, portanto, em critério. Neste prisma, a amostra se apresenta como de vital relevância porque através desta chegam-se a conclusões sobre a pesquisa idealizada. Se o número de participantes for elevado, pode-se e deve-se optar por um recorte ou abordagem por amostra.

No que tange aos procedimentos técnicos, a pesquisa utilizada se baseou no caráter do referencial teórico e no processo de argumentação ideológica da pesquisa. A seguir, traremos o cenário da cafeteria – público-alvo desta análise, com o intuito de personificar a ideologia existente e da cultura da liderança nas organizações pelo aspecto do cotidiano e da delimitação de participantes envolvidos.

5. Apresentação e Análise dos Dados da Pesquisa

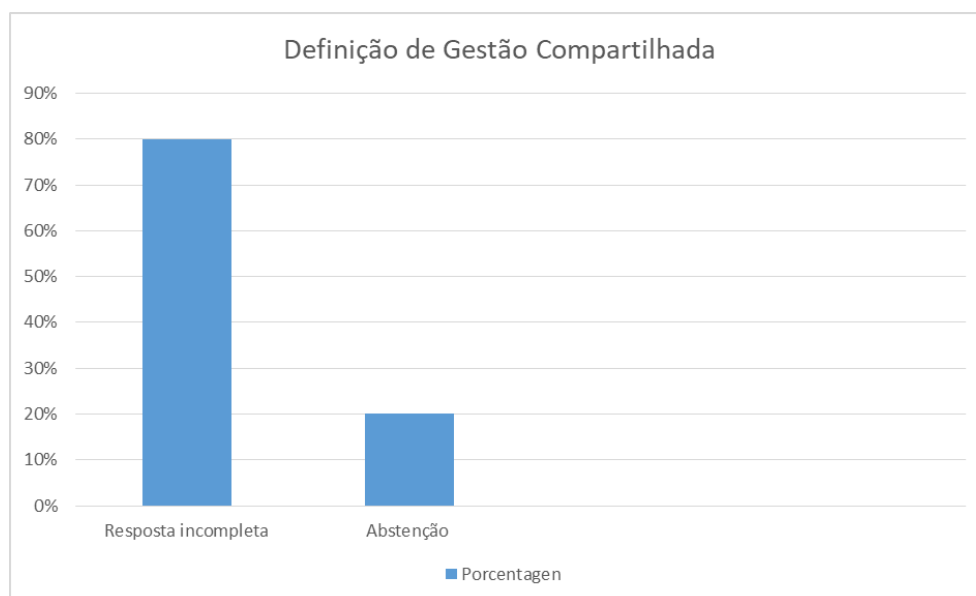
O estudo de caso foi realizado na Cafeteria X, situada na região sul fluminense, no mês de abril de 2021. Foram realizados 3 (três) encontros, sendo os primeiros de 2 (duas) horas e o terceiro de 8 (oito) horas. Foram utilizados como coleta de dados as anotações simples e pesquisa semiestruturada. O plano amostral se baseou em funcionários da cafeteria: 08 participantes.

Foram utilizadas como fonte coleta de dados e anotações simples, na fase de observações, e pesquisa semi estruturada. Após a análise dos dados coletados, foi possível verificar e chegar à conclusão que, houve melhorias no processo de gestão da respectiva empresa, a qual foi o nosso objeto de estudo.

Ao perguntar se conheciam a gestão compartilhada,

- 80% dos entrevistados: (6 pessoas) não souberam defini-la como preconiza a nossa literatura;
- 20% (2 pessoas) abstiveram-se da resposta, com o receio de fugirem ao tema, ou não se apropriarem de linguagem acadêmica, conforme gráfico ilustrativo, a seguir:

Figura 1: Conhecimento sobre Gestão Compartilhada



Fonte: Próprio autor

Percebe-se que as respostas vão de acordo com Carolyn (2012), que aborda que este assunto ainda está sendo difundido na literatura, o que faz com que este conceito não tenha chegado ao conhecimento geral da sociedade.

Ao explicar aos funcionários o papel da liderança nas organizações, os mesmos entenderam que a utilizavam da forma correta, pois no ambiente de trabalho havia inovação, interação, ambiente harmônico e manutenção no mercado competitivo.

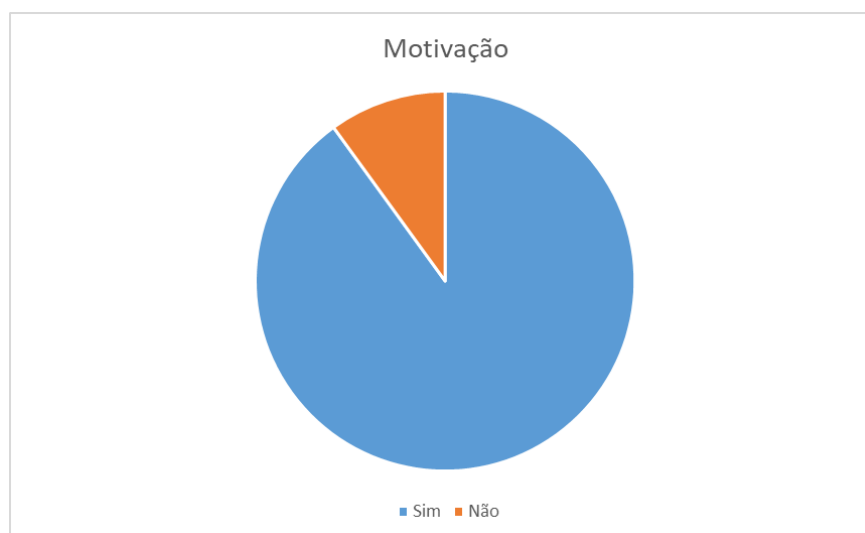
Explicaram que duas cafeterias próximas e existentes há mais tempo, outrora consolidadas, haviam fechado.

Ao perguntar se se sentiam reconhecidos pelos demais membros da equipe, 75% ou 6 pessoas, responderam afirmativamente e sobre o questionamento se sentiam preparados para exercer outro cargo na empresa, 50% ou 4 pessoas responderam que sim. respondeu que sim. Esse quantitativo se representa: 40% pelos homens e 10% pelas mulheres que fazem faculdade.

Percebe-se, então, que o líder da cafeteria trabalha em consonância com os ideais previstos para o novo líder ou o líder do novo milênio, tal qual corrobora Magaldi (2018), visto que desperta pertencimento e identificação nos funcionários, além da perda da hábitos arraigados.

Sobre a motivação no ambiente de trabalho, 90% dos funcionários ou 7 funcionários responderam que sim e 10% (1 funcionários) respondeu que não.

Figura 2: Motivação



Fonte: Próprio autor

Ressaltando-se que este fator não se devia ao proprietário, que quase não ficava na empresa, mas sim à atuação do gerente. Assim, este gerente traduzido como líder valida os ideais de Gomes et al (2006), ao ter como foco, igualmente, a gestão de pessoas.

Destacam-se algumas falas dos funcionários:

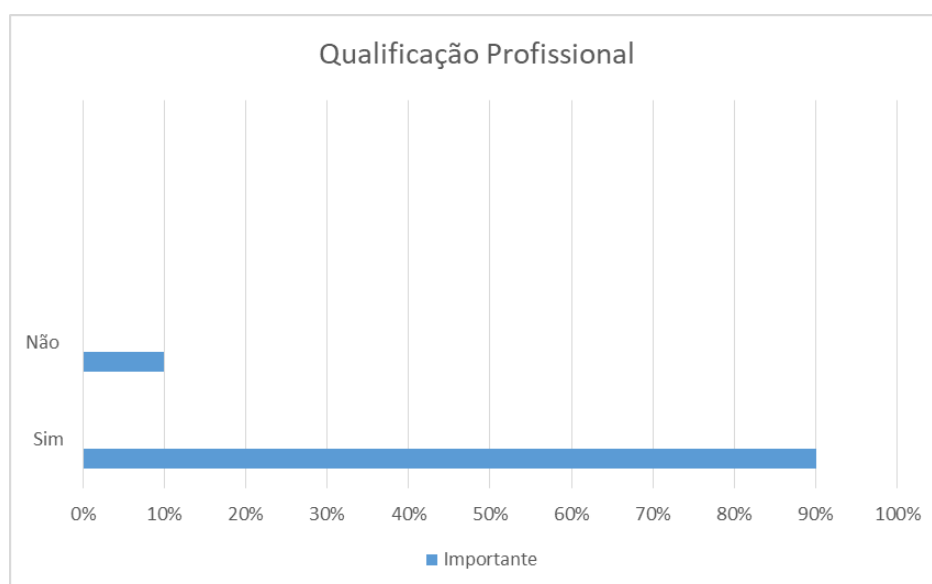
“Gosto muito de trabalhar aqui. O ambiente é excelente. Já recebi outras propostas de emprego, mas só saio daqui se conseguir algo bem melhor. Por enquanto, o emprego me atende bem”. (Fala do funcionário X)

“Gostei de trabalhar aqui, desde o meu primeiro dia”. Gasto parte do meu salário com o lazer, pois alguns colegas de trabalho se tornaram meus amigos”. (Fala da funcionária Y).

“O ambiente aqui é acolhedor. Você reparou que temos clientes cativos?” (Fala da funcionária Z)

A empresa não oferta cursos de qualificação profissional. Como benefício mais relevante, foi ressaltada a boa convivência ou interação entre os funcionários e entre estes e os clientes, que também foi apontado como comunicação interna. 90% respondeu que consideram a comunicação interna relevante e como fator agregador, 10% respondeu não como representatividade.

Figura 3: Importância da Qualificação Profissional



Fonte: Próprio autor

Realiza-se uma ressalva para a ausência de cursos de qualificação profissional, como o único obstáculo ou entrave desta organização, já que a indicação é justamente a oposta: ofertar

cursos e aprimoramento para os membros de equipe. Todavia, como um elemento compensatório cita-se o bom relacionamento na empresa, tal qual indica

Varjão (2011, p. 31) apud Tourinho (1981, p.58), o qual sublinha que um bom líder dirige um grupo colaborativo.

Referente à pergunta sobre a capacidade de exercer a função atual, 60% (ou 5 funcionários) responderam que possuem capacidade para exercer a função atual (e os outros 40% (3 funcionários) responderam que não). Aponta-se que os funcionários receberam um “treinamento informal”, assim como sinalizam as ferramentas de gestão Pontes (2018, p. 12) apud DAFT (2008), visto que a maioria se sente capacitada para a sua função.

Já no que tange à indagação de quanto tempo possuíam de empresa, 90% disseram que possuíam o tempo de criação da empresa: 1 ano e meio, e gostavam do fato de não terem alta rotatividade de funcionários. Ilustrando-se os ideais de Cunha et al (2007), os quais recomendam a interação ou a aposta no talento como instrumentos de motivação.

Através do questionário aplicado foi possível verificar que os colaboradores estão satisfeitos e motivados com o atual trabalho, pois se sentem valorizados. Conforme a literatura, a definição e a distinção do conceito de motivação e satisfação não é clara, tampouco consensual.

Para Soares; Silva (2013) tal tema está em alta no campo da gestão. Variados gestores e empresas recorrem a livros ou palestras motivacionais, com o intuito de descobrirem a fórmula ideal para motivar, ou a técnica mais eficaz a ser adotada na sua empresa.

Notou-se que a pesquisa realizada na Cafeteria conseguiu ilustrar a gestão da liderança nas organizações, pois realizou a relativização da gestão, efetivando uma gestão acolhedora, em que todos os funcionários se sentem identificados com a empresa e como parte integrante de uma equipe.

Evidenciou-se que o aspecto positivo ocorrido nesta coleta e análise foi a aglutinação entre a liderança nas organizações e a gestão de pessoa, tendo-se como meta a gestão partilhada, descentralizada, ou o trabalho em equipe. E, justamente, estas características personificam o novo líder ou o líder deste milênio, palco desta pesquisa.

Conclusão

As organizações sofreram alterações ao longo de tempo, impactando, sobremaneira, as relações estabelecidas no ambiente de trabalho e na estrutura das organizações. Não se cabe mais uma postura centralizadora, rígida e calcada na autoridade. Pelo contrário, apela-se para o poder de convencimento, de sedução, de despertar nos membros da equipe o desejo de produzir mais, de se enxergar como parte integrante do lugar em que trabalha. Vendo o seu emprego ou função não mais como um mero emprego, mas como o emprego, ou melhor: o melhor emprego.

Neste lume, a motivação e a consolidação de uma equipe colaborativa se traduzem como uma ligação de transmutação para uma liderança plena nas organizações, já que trabalhador motivado demonstra um elevado sentimento de pertencimento e identificação, tornando-se polivalente e interessado no crescimento da empresa.

Sob este prisma, as atividades realizadas não são de exclusividade do líder, mas de toda a equipe, proporcionando à empresa a chance de atingir as suas metas ou objetivos mais rapidamente e de forma mais contundente.

Assim, demonstra-se que os objetivos gerais e específicos foram atingidos, os quais se fundamentaram na ressignificação da liderança nas organizações; na demonstração da liderança, na atualidade, trazendo os pressupostos teóricos em voga sobre a temática abordada, bem como a verificação dos processos de motivação nas organizações.

Através de um pequeno recorte, a Cafeteria X, demonstrou-se uma prática de liderança em conformidade à nova liderança ou liderança do novo milênio, proposta pela pesquisa em tela, trazendo-se um pequeno contributo ou manual para a comunidade acadêmica, já que foram abordadas as características necessárias a esta nova liderança, a este novo perfil, tendo-se como lumes o despertar do pertencimento, do sentimento gregário, do fazer coletivo, e não mais individualismo, autoritarismo e uma postura centralizadora.

Enfim, verifica-se que quando o líder se sente motivado, quando há o despertar para a realização de uma gestão eficaz e a contento, há que se pautar na construção coletiva, no fazer interativo e colaborativo, traçando-se metas, conquistando a equipe e tendo-se como objetivos a satisfação do cliente, de forma a fidelizá-lo, mantendo a equipe unida e motivada, através de uma liderança estilizada ou, por que não dizer, ressignificada?

Esta pesquisa não se esgotará aqui. Para pesquisas futuras, almeja-se modificar o local de aplicação, além da ampliação do número de entrevistados. Desta maneira, deseja-se a amplitude desta temática em estudos posteriores e em gradações mais aprimoradas, como em

uma Especialização ou Mestrado, a fim de obter resultados mais significativos e expressivos sobre um novo papel nas organizações: o novo líder ou líder do novo milênio.

Bibliografia

- ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar**. São Paulo: Rocco, 2004.
- ALMEIDA, Vanessa Aparecida de. **Gestão Estratégica**. Faculdade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2011.
- ALVÂNTARA, Anelise Montanês; VESCE, Gabriela Eyng Possoli. **As representações sociais no discurso do sujeito coletivo no âmbito da pesquisa qualitativa**. IESP, Usp, 2008.
- BAGGIO, A. Administração financeira. Rio de Janeiro, Saraiva, 2007.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERNARD, M. B. (1995). **Conceitos de liderança**. In: WREN, J. Free Press: Division of Simon and Schuster, New York, USA, 1995.
- BORNSTEIN, David. **Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas idéias**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2009.
- CAETANO, H. C. de; TAVERES, D. R. Dos. **Liderança**. Curitiba: Aymarará, 2000.
- CAROLYN, Boyes. **Segredos de Comunicação Pessoal**. Editora Fundamento, São Paulo, 2012.
- CARVALHO, A P. (2012). **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra.
- COSTA, Selma França da Silva. **Visão Estratégica de Recursos Humanos**. Material de apoio: Livro Digital (Especialização em Gestão de Negócios EaD/ ULBRA) – **Área da Gestão**. Universidade Luterana do Brasil, Canoas, 2009.
- CHU, Chin-Ning. **A arte da guerra para mulheres**. Curitiba: Fundamento Educacional, 2003.
- CUNHA, Miguel Pinha; REGO, Armênio; CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO, Carlos. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Livro eletrônico. Lisboa, Editora RH, 6ª edição. ISBN 978-972-8871-16-1, 2007.
- DANTAS, R. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2014.
- DUBRIN, A. J. (2003). **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Editora Thomson Learning.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T., (1990). **Gender and Leadership Style: A Meta- Analysis**. Psychological Bulletin. Copyright 1990 by the American Psychological Association, Inc.1990, Vol. 108, No. 2.

Faizan R., Haque A.U., 2016. **The Relationship between Societal attributes, Feminine Leadership & Management Style:** Responses from Pakistan's Urban Region Female-Owned Businesses, "European Journal of Business and Management", 8 (23).

FGV (2018). Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: < <https://portal.fgv.br/> > Acesso em abr. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Jorge; SANCHES, Pedro G.; DUARTE, Teresa; SOUSA, Maria José. **Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas.** Manual Prático Lidel. Livro eletrônico. ISBN: 9789727574414, 2006, 252 p.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HOLZ, Marisa. **Administração de Pessoas – Formação de Sucessores:** Um estudo de caso. Universidade Federal do Paraná, Palotina, PR: 2003.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor:** Os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

JACOBS, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Johnson, J. L. (1990) **The effects of psychological contract breach and organizational cynicism:** Not all social exchange violations are created equal. Journal of Organizational Behavior, 24(5).

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

Liderança feminina. Disponível em: <https://noticias.r7.com/internacional/dia-internacional-da-mulher-6-indicadores-que-mostram-como-as-mulheres-avancaram-ou-nao-na-america-latina-08032019>. Acesso em: abr. 2021.

MACORE, Sérgio Alfredo. **O Impacto da liderança no desempenho das organizações.** Universidade Pedagógica Nampula, 2017.

MAGALDI, A. I. **Como inovar?** São Paulo: Ática, 2018.

MELO, Simone de Oliveira. **A liderança feminina em uma empresa de médio porte da cidade de currais novos/RN.** Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

- Moller, M. & Gomes, J. (2010). **Quid vincit?** O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 4.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001a.
- PETERS, T.J. **Prosperando no caos.** São Paulo: Harbra, 2009.
- PREE, Max de. **Liderar é uma arte:** vencendo a crise e a inércia comum à administração inovadora. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 2010.
- PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações.** Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA. Fortaleza, 2008.
- RAFAEL, Mauro Corte. **Gestão da Inovação.** Material de apoio: Livro Digital (Especialização em Gestão de Negócios EaD/ ULBRA) – Área da Gestão. Universidade Luterana do Brasil, Canoas, 2017.
- RIBEIRO, Mirtes; SANTOS, Sheila Lopes dos; MEIRA, Taziane Graciet Balieira Martins. **Refletindo sobre liderança.** Escola Anna Nery. ISSN 1414-8145, 2006.
- SOUZA, A. M. Jr.; FIGUEIREDO, L. F. Neto; MENDONÇA, P. S. M.; LIMA, D. L. Filho. **O Endomarketing no Banco do Brasil:** Até que ponto a empresa acredita na eficiência do seu marketing interno? ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, out./nov., 2010.
- QUARESMA, F.R.T. (2014). **O papel do líder na área de atendimento ao cliente no Shopping Center.** UCM, Rio de Janeiro.
- SANTOS, Jean Carlo Silva dos, ANTUNES, Elaine Di Diego. **Relações de Gêneros e Liderança nas Organizações:** Rumo a um Estilo Andrógino de Gestão. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, 2011.
- SCHWAB, KLAUS. **A Quarta Revolução Industrial.** Tradução: Daniel Miranda Moreira. Livro eletrônico. São Paulo: Edipro, 2019.
- SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2008.
- SILVA, Márcia Andrea Pita da. **Liderança e gênero –** Que relações? Dissertação apresentada à Universidade da Madeira para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na área de Administração Educacional. Funchal, 2011.
- SOARES, Bruna Ramos; SILVA, Mateus Luis. **A interferência dos estilos de liderança na motivação e comprometimento do colaborador.** Revista Fórum de Administração, Franca, v. 5, n. 1, 2013.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

Tidd, J., Bessant, J. G. **Gestão da liderança**. (3a ed.). Porto Alegre, Bookman, 2015.

VAREJÃO, Juliana Rocha. **O novo papel da liderança nas organizações**. Universidade Cândido Mendes, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YUKL, Gary. (1989). **Liderança Gerencial**: uma revisão de teoria e pesquisa. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>. Acesso em abr. de 2021.