

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS

LETÍCIA XAVIER DE SOUZA

MARCIA FERNANDA COELHO MARQUES

**GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO E O PERFIL DE LÍDERES
CONTEMPORÂNEOS**

São Carlos-SP

2021

LETÍCIA XAVIER DE SOUZA
MARCIA FERNANDA COELHO MARQUES

**GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO E O PERFIL DE LÍDERES
CONTEMPORÂNEOS**

Pré-projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador: Profa. Cláudia Morasco.

São Carlos-SP

2021

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais funções da liderança de equipe.....	13
Quadro 2: Cronograma de atividades de desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso.....	21

RESUMO

Grandes mudanças da atualidade têm influenciado no sucesso organizacional das empresas, como as mudanças sociais e tecnológicas. Por meio destas transformações, muitas organizações perceberam a importância do desenvolvimento profissional dos colaboradores que prestam serviço. Sabendo disso, esse trabalho tem o objetivo de trazer qual o perfil do líder contemporâneo dentro das organizações, por meio de uma pesquisa bibliográfica. Liderança é um tema que está presente, indiscutivelmente, em todos os tipos de organizações, desta forma em qualquer organização há pessoas que se destacam das demais, por possuir carisma, uma maior habilidade de influenciar seus pares naquilo que precisa ser feito, assim como transmitir confiança e conquistam seguidores. Líderes atuais identificam que poder desenvolver pessoas é a grande chave para ter um trabalho eficaz e, conseqüentemente, atingir êxitos nos resultados, sendo também um grande diferencial para ter vantagem competitiva, que está muito presente no âmbito organizacional. Vivemos num mundo onde os empregados passaram de meros executores a grandes pensadores, ajudando a agregar valores de negócio, tendo a possibilidade de criar, inovar e trazer novas visões e ideias. E o líder atual é capaz de entender tudo isso como ponto positivo e não mais como ameaça, unindo todos pelo bem organizacional da empresa na qual presta seus serviços. Desta forma, sendo o líder a liga entre colaborador e organização que os desenvolvimentos de mais estudos sobre essa função tão importante devem continuar para que cada vez mais pessoas que tenham esse perfil possam compreender como de fato podem atuar dentro da estrutura organizacional.

Palavras-chave: Liderança; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas

ABSTRACT

Major changes today have influenced the organizational success of companies, such as social and technological changes. Through these transformations, many organizations realized the importance of the professional development of employees who provide services. Knowing this, this work aims to bring the profile of the contemporary leader within organizations, through a bibliographical research. Leadership is a theme that is indisputably present in all types of organizations, so in any organization there are people who stand out from the rest, for having charisma, a greater ability to influence their peers in what needs to be done, as well as transmitting trust and gain followers. Current leaders identify that being able to develop people is the great key to having an effective work and, consequently, achieving success in results, being also a great differential for having a competitive advantage, which is very present in the organizational sphere. We live in a world where employees have gone from mere performers to great thinkers, helping to add business value, having the possibility to create, innovate and bring new visions and ideas. And the current leader is able to understand all of this as a positive point and no longer a threat, uniting everyone for the organizational good of the company in which they provide their services. Thus, as the leader is the link between employee and organization, the development of more studies on this very important function should continue so that more and more people with this profile can understand how they can actually act within the organizational structure.

Keywords: Leadership; Human Resources; People management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1.	OBJETIVOS.....	9
1.1.1.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.2.	JUSTIFICATIVA	9
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1.	CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA	10
2.2.	O LÍDER TRADICIONAL X LÍDER CONTEMPORÂNEO	12
3.	MÉTODOS DE PESQUISA	18
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1 INTRODUÇÃO

Liderança é um tema que está presente, indiscutivelmente, em todos os tipos de organizações, conforme destacam Pereira *et al.* (2004), e por este motivo está presente em bibliografias especializadas, conceituadas e que mesmo em tempos contemporâneos são levadas em consideração por sua gama de conhecimento disseminado, e citam como exemplo alguns autores como: Bennis e Namus (1988) que afirmam em seus estudos que líderes tem a função de delegar poderes para buscar outras formas de atuação; já Lewin (1939) afirma que o tratamento dos líderes com relação aos funcionários varia entre o mais democrático até o mais liberal; por outro lado Follett (1997) aponta como características de liderança as habilidades técnicas, conhecimentos específicos, habilidade de compreender uma situação global e desta forma buscar resolução; por fim Kantz (1974) diz que a liderança transita pelas habilidades técnicas, humanas e conceituais, ou seja, há uma integração entre todas as suas atividades para alcançar um objetivo comum.

De acordo com Junior (2017) em qualquer organização há pessoas que se destacam das demais, por possuir carisma, uma maior habilidade de influenciar seus pares naquilo que precisa ser feito, assim como transmitir confiança e conquistam seguidores. Essas pessoas, com essas características que são naturais tratam-se dos líderes, definidos por Silva, Souza e Lima (2015) como aquela pessoa que consegue direcionar seus liderados para alcançar os objetivos tanto pessoais quanto os da organização. Os autores acrescentam que ser líder é “ter visão de futuro, e essa visão busca reconhecer pessoas promissoras e talentosas capacitando-as para que as mesmas desenvolvam habilidades necessárias para ocupar uma posição de liderança” (SILVA; SOUZA; LIMA, 2015, p. 11).

O período contemporâneo em que se vive tem como cenário uma economia global, em que os mercados mundiais não são mais somente regionais ou nacionais (FERRÃO, 2016). A competição está em nível planetário, e o mundo se tornou mais complexo e turbulento (CHIAVENATO, 2008). A globalização, o mundo tecnológico e a transformação da sociedade fazem com que a sobrevivência e a excelência organizacional vejam cada vez mais a importância das habilidades e competências das pessoas que estão inseridas neste ambiente (CHIAVENATO, 2009).

Sendo assim, pode-se dizer que na atualidade perceber e sofrer o impacto dessa alta mudança tecnológica é quase que impossível e com isso o mundo organizacional se tornou ainda mais competitivo, forçando as empresas, sejam elas, pequenas, médias ou de grande porte,

a intensificar a busca por qualificação profissional de pessoal e que ainda adotem medidas estratégicas mais eficientes para que se possa consolidar uma vantagem competitiva consistente e duradoura.

Segundo Alves (2008), a habilidade de liderar é extremamente importante e espera-se que aqueles que ocupam cargos de gestão/liderança, sejam líderes, ou seja, pessoas nas quais motivam as pessoas, são exemplos, inspiram confiança, contornam situações de contingência, e impedem que uma empresa decaia. Para o autor, os líderes podem contribuir para que a organização se destaque entre as outras no mercado, além de favorecerem na estruturação de novas organizações, novos conceitos, novas formas de trabalhar. Essa reinvenção de organizações propiciará o surgimento de uma nova sociedade.

Para Cortella e Mussk (2013 p.33) líder refere-se a pessoa capaz de fazer com que os liderados se sintam abraçadas por ele, assim, todos juntos acreditam na causa e desdobram-se sobre ela, o líder consegue fazer isso apenas se tiver legitimidade.

Atualmente, as exigências de um líder não remetem apenas a eficiência. Ele precisa ser eficaz. Conforme Chiavenato (1999 p.14) relata que as práticas dos estilos de liderança, varia de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo de líder irá depender de igual forma, das características do grupo a ser liderado.

A percepção de futuro, planejamento, visão de oportunidades e a capacidade de liderar pessoas fazem parte do perfil do líder, mas atualmente a exigência se torna um pouco maior: capacidade de agir, tomar decisões e de desenvolver novas lideranças. Hoje os papéis do líder na empresa são muitos e, aliado a isto, vem o desenvolvimento e gerenciamento das capacidades de seus colaboradores, fazendo com o que sua posição na empresa seja de extrema importância (FERRÃO, 2016)

Desta forma, com base em todas as informações trazidas até o momento, em que entende-se que o papel de um líder dentro em uma organização é o de trazer transformações consideráveis, eficientes e eficazes pela ação de seus colaboradores; propiciar a criação de um ambiente favorável para que as pessoas possam ter a possibilidade de desenvolver da melhor forma suas atividades e atingir seus êxitos e conseqüentemente os resultados que a empresa espera, o objetivo deste trabalho de conclusão de curso, a partir de uma revisão bibliográfica, é compreender o perfil do líder em uma gestão contemporânea e quanto isso traz impacto na gestão de pessoal em uma organização.

1.1. OBJETIVOS

Apresentar o perfil e a importância do líder contemporâneo no desempenho profissional dentro do ambiente organizacional.

1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Definir os conceitos e características para uma liderança eficiente e eficaz;
- b) Propiciar o conhecimento sobre os estilos de liderança;
- c) Demonstrar as influências de um líder no desempenho profissional;
- d) Destacar a importância de um líder no ambiente organizacional;
- e) Situar a inserção da mulher no mercado de trabalho e as dificuldades a serem superadas

1.2. JUSTIFICATIVA

Pensando no contexto organizacional e de gestão de pessoas, justifica-se o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso por ser essencialmente relevante afirmar que o tema liderança exerce um papel de destaque nas organizações e seus fundamentos e quando praticados com excelência alcança-se o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional. Além disso, tem a capacidade de agregar pessoas em função de objetivos comuns, na busca de meios eficientes para compreender os processos organizacionais de forma a facilitar as soluções de problemas e promover o crescimento da organização. O período contemporâneo em que se vive exige pessoas que sejam líderes preocupados e comprometidos com este crescimento, além do seu crescimento pessoal, desenvolvem capacidades que permitem uma comunicação mais eficaz na relação não apenas individual, mas principalmente no âmbito coletivo que uma organização necessita, visando melhorar a qualidade dos relacionamentos e promover a excelência pessoal, profissional, da equipe e da organização como um todo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA

“Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização” (Chiavenato, 2003).

Da pesquisa de Lima *et al.* (2012) pode-se compreender que o conceito de liderança muda com o passar dos tempos e derruba mitos; o papel de um líder antigamente voltava-se às necessidades das organizações (era clássica) e como passar do tempo começou a direcionar o potencial humano na busca de objetivos e resultados dentro das organizações, podendo também inserir novas culturas e estratégias.

A liderança, de acordo com Junior (2017), é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento organizacional, pois colabora diretamente para o alcance de expressivos resultados operacionais e o conseqüente aumento da eficiência. Segundo o autor importante salientar que “liderar não é obter poder, mas sim descobrir o poder que existe nas pessoas e estimular o uso do raciocínio e da criatividade em prol dos objetivos pessoais e da organização “ (JUNIOR, 2017 *apud* VICENTE, 2005).

Por outro lado, para Passos (2014) a liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal, pelo do qual uma pessoa consegue influenciar outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. Diz ainda que qualquer organização possui um conjunto de pessoas com habilidades e competências que possam ser influenciadas por um grande líder a fim de formar equipes de trabalho produtivas e eficazes, capazes de alcançar objetivos.

Já Félix *et al.* (2014) assegura que liderar é mais do que ter autoridade, é o conhecimento da habilidade de influenciar a atitude do outro para atingir objetivos específicos e comuns, pois o líder é detentor de conhecimento e competência. Além disso ser líder está diretamente relacionado a sucesso. Não se enxerga mais o líder como um comandante ou dominador que controle e possui poder de hierarquia, mas sim àquele que tem como premissa a capacidade de encorajar desenvolver e motivar a equipe assumindo um papel de educador.

De acordo com os estudos de Pedruzzi Júnior *et al.* (2014), tudo que envolve o quesito liderança é de grande importância tanto para quem está na posição de um líder,

quanto aos estão na posição de liderados, no entanto, frequentemente ocorre uma má interpretação sobre administrar x liderar.

Junior (2017) também ressalta sobre a frequência de liderança ser confundida com boa administração, onde esta última diz respeito a alcançar objetivos organizacionais e monitorar resultados, enquanto que a liderança, não se reduz ao cargo ocupado, mas às pessoas que exercem o poder, as quais devem possuir conhecimento, habilidade e especialização nas relações interpessoais, carisma, independentemente da posição ocupada na organização afim de alcançar objetivos.

No entanto, desde os primórdios da humanidade, o ser humano se interessa pela natureza da liderança e busca definir as características de um líder. Inicialmente comparavam-se as características de líderes e não líderes, e as diferenças entre um líder de sucesso e um malsucedido (MARTINS *et al.*, 2012).

Desta forma existem diferentes opiniões acerca da natureza da liderança, alguns autores acreditam que a liderança seja algo nato (VICENTE, 2005) outros acreditam ainda que a liderança pode ser adquirida por meio de ensinamentos e ainda conhecimentos de vida podendo ser aprendida, assimilada e incorporada à pessoa obtendo assim as características, competência e habilidades para se tornar um líder (BORGES; BAYLÃO, 2007).

Sobre essas diferenças de opiniões Pontes (2008) descreve três abordagens no conceito de liderança propostos por Bergamini (1997): 1) alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza (dom nato); 2) preocupação com aquilo que o líder faz, ou seja, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático; 3) teorias situacionais trabalham com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Defendem a ideia de que os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Contudo, Junior (2017) e Ferrão (2016) ressaltam em seus estudos que é importante compreender a Liderança sobre três aspectos: como competência, relevante e necessária para o sucesso dos gestores dentro das organizações; como habilidade, baseada no conhecer e saber fazer; e como comportamento de Líder, onde a moral, os princípios e valores serão uma ampliação da pessoa do líder e representarão o grupo e os anseios sociais dos envolvidos.

Os líderes têm a responsabilidade de desenvolvimento dos processos através de mudanças nos métodos tanto na reestruturação institucional, na ruptura de padrões culturais do ambiente. Cada vez mais evidente que a alternativa a ser seguida é a qualificação dos profissionais em cargos de liderança, preparando-os para gerir organizações com engajamento, com habilidades de comunicação e especialmente com habilidades e atributos de liderança. (CASTRO e FRANCO, 1992 p. 8)

Um líder treinado e bem capacitado tem o seu papel bem empenhado junto da coordenação do trabalho de pessoas, administrando diferenças e desenvolvendo um ambiente no qual as necessidades dos colaboradores consistem em organizações. Cada pessoa é única, possui suas inspirações, objetivos, preferências, talentos e habilidades (MINICUCCI, 2007 P. 6). Colaborando junto com os liderados, sendo um exemplo de líder, a obtenção de resultados fica mais provável.

“Em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro”. Para ele “a tarefa do líder é desenvolver líderes”. (DRUCKER, 1997, P. 22)

2.2. O LÍDER TRADICIONAL X LÍDER CONTEMPORÂNEO

A evolução da tecnologia e o desenvolvimento da globalização ocasionou transformações mundiais na área organizacional, o que fez com que as empresas exigissem um novo perfil de liderança, sendo fator determinante na busca pelo êxito profissional. (FERRÃO, 2016).

De acordo com Guimarães et al. (2016) e Lara (2012) as teorias sobre o quesito liderança podem ser classificadas em três grupos: a) Teorias de traços de personalidade (características marcantes de personalidade possuídas pelo líder); b) Teorias sobre estilo de liderança (maneiras e estilos de comportamento adotado pelo líder; e c) Teorias situacionais de liderança (adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação), que serão apresentadas a seguir:

- a) Teorias dos traços de personalidade

Rocha (2009) e Lara (2012) os líderes possuem características natas, oriundas da genética, ou seja, já nascem com o perfil de liderança. Esse perfil é composto por traços de personalidade como físicos, intelectuais, sociais e relacionados a tarefas.

Segundo Pedruzzi Júnior *et al.* (2014), com o passar do tempo a abordagem baseada nos traços tornou-se ineficaz, pois as combinações de características não permitiam identificar com consistência os líderes dos não-líderes, ou eficazes dos não-eficazes, e também falhou porque não se considerava que fatores externos pudessem influenciar na liderança.

b) Teorias sobre o estilo de liderança

Neste modelo são abordados dois estilos de liderança: “a liderança motivada para as tarefas, que oferece uma maior atenção na finalização das tarefas; e a liderança motivada para os relacionamentos, que procura manter boas relações interpessoais” (ROCHA, 2009, p. 33).

Sendo assim, entende-se que esse tipo de teoria estuda as relações entre líder e subordinados que podem ser boas ou más; as tarefas estruturadas ou não, e o poder do líder, que pode ser grande ou pequeno, com um estilo de gerência voltado à tarefa ou ao relacionamento (SANTIAGO, 2007).

c) Teorias situacionais de liderança

Sobre essa teoria, Estrabelli, Pellegrini e Dias (2015) apresentam em seus estudos que este modelo estabelece uma correspondência entre a atuação do líder e a maturidade dos colaboradores. Ou seja, à medida que cresce a maturidade dos colaboradores, o líder deverá cuidar do seu relacionamento com seus seguidores.

Importante mencionar Benevides (2010), que traz a ideia de determinar, persuadir, compartilhar e delegar – são uma combinação de tarefa e de relacionamento e o comportamento que o líder adotará dependerá do nível de maturidade das pessoas que deseja influenciar.

Quadro 1: Principais funções da liderança de equipe.

Principais funções da liderança de equipe	
Planejar	Buscar e revisar toda informação disponível; Elaborar a agenda de trabalho e estabelecer uma hierarquia de ações; Definir claramente os objetivos e tarefas do grupo;

	Preparar a estratégia a seguir em função dos objetivos; Estabelecer um plano fácil que permita alcançar os objetivos.
Iniciar	Informar o grupo sobre os objetivos previstos e o procedimento que se adotará para alcançá-los; Justificar a importância, necessidade e implicações de alcançar os objetivos propostos; Atribuir tarefas aos membros do grupo; Estabelecer os padrões de funcionamento do grupo.
Controlar (orientar)	Observar se as normas grupais se cumprem e mantem; Influir no ritmo de trabalho; Assegura que todas as ações desenvolvidas se relacionam aos objetivos; Estimular o grupo para a decisão e /ou ação.
Apoiar	Expressar aceitação dos sujeitos e de suas contribuições; Animar o grupo e os indivíduos; Criar um sentimento de equipe; Aliviar a tensão com humor; Reconciliar desacordos ou fazer com que os demais os analisem.
Informar	Clarificar objetivos, tarefas e o plano a seguir; Dar nova informação ao grupo quando necessário; Receber informação do grupo; Resumir sugestões ou ideias de forma coerente.
Avaliar	Comprovar a viabilidade das ideias; Comprovar as consequências das soluções propostas; Avaliar a atuação do grupo; Ajudar o grupo a avaliar sua própria atuação em função dos padrões estabelecidos.

Fonte: Adaptado de Andrade (2016).

Para Andrade (2016) além dos princípios apresentados no Quadro 1 existem outros fatores que devem ser levados em consideração no que diz respeito em como identificar uma liderança adequada, como por exemplo:

- 1) Direção e significado: O primeiro passo é dar direção e significado para a equipe. Essencial que cada membro subordinado saiba e entenda para onde está se dirigindo e qual a sua contribuição produtiva para o alcance da meta definida.
- 2) Confiança: O verdadeiro líder é aquele que passa confiança no âmbito da organização, criando um ambiente favorável e fortalecendo o comprometimento de respeito entre líder e colaboradores aproveitando suas habilidades.

- 3) Otimismo: O otimismo é contagioso, se expande ao resto da organização. O líder otimista é uma pessoa que não teme as dificuldades, encara os obstáculos levando-o a atuar com audácia que permite alcançar metas que uma pessoa pessimista não conseguiria atingir. Ou seja, o líder otimista cria uma cultura de trabalho positiva.
- 4) Busca de resultados: O líder deve sempre ter a iniciativa de ajudar diretamente na busca de resultados almejados, contribuindo para a organização ser um ambiente sempre produtivo.

Tendo o quadro 1 somado aos fatores acima mencionados e todos os históricos com base nas teorias sobre liderança é fato que, cada uma a sua maneira de interpretar e visualizar o líder, há busca por uma pessoa ideal para ocupar cargos de liderança em uma organização e ainda o quanto seu papel é essencialmente indispensável para o sucesso da organização e ainda para o sucesso de todos os colaboradores e a si próprio e ainda que essa pessoa agregue aspectos de comportamentos positivos para as tomadas de decisões, alcance de objetivos, que tenha conhecimento e competência para exercer essa função, que saiba trabalhar em grupo e ainda motivar seus liderados.

No entanto, não poderíamos deixar de mencionar que a partir da década de 1980 diversas abordagens trouxeram novos elementos e dimensões que interferem diretamente no conceito de liderança, tais como: mudança na noção do que vem a ser líder, compreensão de que o líder possui uma visão articulada da organização associada a seus valores pessoais e a concepção de que o líder deixa de ser apenas influenciador do processo, para ser gestor de significados da equipe (JUNIOR, 2017).

Nota-se, portanto que a tendência, na atual conjuntura contemporânea, é a de construir equipes autônomas de trabalho, assim como, reduzir os níveis hierárquicos dentro de uma organização, além de desenvolver lideranças para motivar e desenvolver as pessoas, conseguir promover, por meio da aprendizagem, do diálogo entre as pessoas das diferentes áreas da organização e abrir espaço para pôr em prática as estratégias organizacionais tanto em nível intermediário quanto no operacional. (ZANELLI, 2008).

Desta forma, seguem alguns estilos de lideranças contemporâneas:

- 1- Liderança servidora

Martins *et al.* (2012) trazem em seu estudo que valores como caráter e ética estão cada vez mais presentes no ambiente organizacional, e por essa razão a liderança servidora seja a mais importante no mundo corporativo contemporâneo, por tornar o ambiente empresarial mais humano e produtivo.

2- Liderança ética

Segundo o entendimento de Vendramini (2000, p. 172-173), os líderes contemporâneos preocupam-se “em transmitir respeito, coerência de discurso e ação para disseminar um comportamento ético por toda a organização, seja nas operações técnicas, seja nos relacionamentos interpessoais”. Diz ainda que na prática a ética manifesta-se seguindo os preceitos estabelecidos pela organização, e os líderes estão concentrados nos problemas organizacionais e suas atuações são tímidas e reclusas no que se refere à contribuição para a sociedade.

3- Liderança espiritual

Santos (2015, p. 71) conclui que este tipo de liderança é responsável por cultivar os “valores do amor altruísta, ou seja, a cultura organizacional baseia-se no senso do pertencimento, na preocupação consigo e com o outro e na busca pelo bem-estar coletivo”. Esse estilo de liderança não considera as razões e o contexto das ações das pessoas, pois seu foco é o indivíduo e seu comportamento e o papel do líder como responsável pelo bem-estar dos liderados e pela criação de uma cultura do amor altruísta.

4- Liderança. Autêntica

Segundo Besen, Tecchio e Fialho (2017, p. 7), as teorias sobre liderança autêntica, em linhas gerais, sugerem que “a autenticidade é estimulada pelos próprios líderes por meio da autoconsciência, auto aceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos”. Refere-se também à coerência de suas ações e a sua capacidade de influenciar os liderados para que estes sejam proativos, éticos e responsáveis; e ainda, trata-se da construção de um ambiente de confiança e integridade que ofereça suporte para os processos da gestão do conhecimento.

5- Liderança Compartilhada

Nesse contexto, Adriano e Ramos (2015) atribuem as origens deste estilo de liderança compartilhada aos estudos da liderança que se baseiam em equipes autogeridas (*self-managed teams*) onde todos os participantes atuam como líderes, compartilham o processo decisório, compartilham das ações necessárias para o alcance dos objetivos almejados.

6- Liderança Distribuída

Segundo Esper (2015), os processos de liderança distribuída decorrem das interações entre líderes e liderados em um contexto organizacional e, ao invés de descrever quem é o líder, busca-se descobrir como a liderança surge na prática nas organizações.

7- Liderança Híbrida

Segundo Gronn (2009, 2011), citado por Adriano e Ramos (2015) é mais conveniente abordar a liderança como híbrido, do que distribuído. O termo híbrido é mais preciso na descrição da prática que inclui tanto os líderes individuais, quanto grupos; a unidade de análise das práticas da liderança não deve ser mais a liderança distribuída, mas sim a configuração da liderança.

Com todas as novas práticas contemporâneas de se entender a liderança descritas acima e ao longo de todo esse trabalho de conclusão de curso não se pode esquecer de mencionar Chiavenato que já em 2014 trazia a ideia de que para que se possa mobilizar e engajar as pessoas em suas atividades, as empresas estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Ao invés de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendam destes e saibam criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Ou seja, as pessoas passam a constituir o elemento básico para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Vê-se, portanto que o grande desafio que cerca a questão da liderança está em ser o comunicador dos princípios, objetivos e metas da organização. E que ainda no contexto contemporâneo o que se espera de fato de um líder está relacionado diretamente à forma contrária de dar ordem aos outros, e sim no delegar responsabilidades, é um educador e compartilha o seu conhecimento. Inspira o time e cria um ambiente favorável à motivação e à criatividade, torna o ambiente disciplinado e informal (RIBEIRO, et al., 2016; COSTA; COSTA, 2015).

Como já era observado por Castro e Franco (1992) os líderes precisam de certos atributos e habilidades e pelo que podemos observar até hoje é bastante complicado encontrar pessoas que se encaixem no perfil de líder, muitos dizem que é um “dom”, porém sabemos que um líder pode ser treinado e capacitado para possuir essas habilidades e atributos de um líder.

No entanto apenas ser uma pessoa motivada e criativa não é o suficiente para ser um bom líder para seus liderados e ainda alcançar os objetivos propostos pela organização. É preciso que as coisas aconteçam de modo real e para isso o líder precisa manter o ambiente disciplinado e normalizado.

Os sucessos nas transformações dentro das organizações ocorrem devido às mudanças no modo de pensar e agir das pessoas inseridas nesse contexto além de comprometidas com o sucesso organizacional. Os reforços de valores e conceitos corporativos são os fatores que dão apoio para que ocorram as mudanças culturais e comportamentais necessárias às condições das empresas (ORLICKAS, 2012). O principal recurso econômico do terceiro milênio será o conhecimento, constituído pelos trabalhadores do conhecimento, que não serão necessariamente aqueles que operam um computador ou algum equipamento sofisticado, mas sim aqueles que transformarão os dados processados em benefício para o cliente ou para a sociedade (CHIAVENATO, 2008), ou seja, os que conseguem transformar os pensamentos e as formas de se pensar.

3. MÉTODOS DE PESQUISA

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo apresentar uma revisão bibliográfica sobre a gestão de pessoas na organização e o perfil dos líderes contemporâneos.

Segundo Cervo, Bervian & da Silva (2007) a pesquisa de cunho bibliográfico busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas sobre determinado assunto, tema ou problema, a partir de referências teóricas publicadas em livros, artigos, dissertações e teses. Ela é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, nos quais se busca o domínio sobre um determinado tema.

A pesquisa bibliográfica dá início com a escolha do tema. Esta uma tarefa considerada fácil, pois qualquer ciência apresenta grande número de temas potenciais para pesquisa. A escolha do tema deve possibilitar a realização da pesquisa bibliográfica, que requer energia e habilidade do pesquisador. Também é necessário dispor, além do interesse pelo assunto, de bons conhecimentos na área de estudo para que as etapas posteriores possam ser desenvolvidas adequadamente (Gil, 2010).

Uma outra etapa do processo de uma revisão teórica é poder ter um estudo exploratório do levantamento de bibliografias, com a finalidade de proporcionar familiaridade ao pesquisador com o estudo a ser elaborado, bem como suas delimitações. (Gil, 2010), o pesquisador deverá buscar informações gerais sobre o assunto, chegando às obras que abordam e desenvolvem amplamente o tema. (Cervo, Bervian & da Silva,

2007). A fonte de informações da pesquisa bibliográfica está na forma de documentos escritos, sejam impressos ou eletrônicos (Gil, 2010).

Tradicionalmente as bibliografias têm sido encontradas em bibliotecas, mas hoje há uma ampla disseminação de materiais bibliográficos eletrônicos que se tornou relevante às pesquisas. (Gil, 2010). Caso seja do interesse do pesquisador abordar estudos atualizados e recentes, cabe a este procurar artigos em revistas especializadas (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). Hoje, já existem muitas outras fontes de interesse para uma pesquisa bibliográfica como, por exemplo, obras de referências, teses e dissertações, periódicos científicos, anais de encontros científicos e periódicos de indexação e de resumo (Gil, 2010).

Gil (2010) define os seguintes tipos de pesquisa:

- a. Pesquisa bibliográfica: é desenvolvida a partir de material já publicado (livros e artigos);
- b. Pesquisa documental: elaborada a partir de documentos que não receberam tratamento analítico, tais como: relatórios de empresas, matérias de jornais, diários, contratos e tabelas estatísticas, entre outros;
- c. Pesquisa experimental: a partir da determinação das variáveis capazes de influenciar um objeto de estudo, realizam-se atividades de controle e observação para se verificar os reais efeitos dessas variáveis no objeto;
- d. Pesquisa *ex-post-facto*: realização de inferências sobre a relação entre variáveis dependentes e independentes, uma vez que, em alguns casos, o pesquisador não pode controlar os efeitos de uma variável sobre um objeto de estudo;
- e. *Surveys*: elaboração de conclusões com precisão estatística a partir do levantamento (a partir de interrogações) de dados em uma amostra de uma população de objetos possíveis de serem estudados.

Gil (2010) relata que há uma classificação nos tipos de leituras, que se dá em função do avanço do processo de pesquisa bibliográfica. A leitura exploratória tem como objetivo verificar em que medida a obra consultada interessa à pesquisa. É feita através do exame da folha de rosto, índices da bibliografia e notas de rodapé, bem como, a introdução, prefácio e conclusões. Outro tipo é a leitura seletiva, que é a determinação do material que de fato interessa à pesquisa, sendo mais profunda, mas não definitiva. Um terceiro tipo de leitura é a analítica, feita com base nos textos selecionados, o pesquisador deverá analisá-los como se fossem definitivos, tendo como objetivo ordenar e resumir as informações contidas nas fontes, para que possibilitem a obtenção de respostas ao

problema da pesquisa. E, por fim, existe a leitura interpretativa, sendo a última e a mais complexa etapa do processo, pois relaciona o que o autor afirma com o problema para o qual se propõe uma solução (Gil, 2010).

Após realizar a busca de fontes bibliográficas, o pesquisador deverá se deter a redação do relatório, sendo a construção lógica que é a organização das ideias para atender os objetivos ou testar as hipóteses formuladas no início da pesquisa. Nessa etapa cabe estruturar logicamente o trabalho (Gil, 2010).

Desta forma, será constituída a pesquisa para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso. Todas as referências utilizadas neste trabalho de conclusão de curso estão na língua portuguesa, disponíveis na íntegra em sites das próprias universidades, em indexadores reconhecidos como SciELO, Google Acadêmico e livros disponíveis para pesquisa online selecionados com critérios de busca que atendessem a justificativa e os objetos de desenvolvimento deste trabalho.

A partir da revisão bibliográfica, foi possível elaborar as questões condizentes com a teoria que permitiu a criação de um formulário por meio da plataforma Google Forms, contendo 29 perguntas abordando, o perfil da amostra e a percepção das funções da liderança no ambiente de trabalho, sendo que seis questões tinham múltiplas escolhas e as demais 23 questões foram elaboradas em Escala Likert, que tiveram como suporte teórico para a formulação as funções da liderança elencadas no Quadro 1 que foi adaptado de Andrade (2016).

O formulário foi enviado à profissionais de empresas de diferentes perfis através de grupos de grupo de WhatsApp obtido junto aos alunos de IES que se declararam estar trabalhando e por livre consentimento participaram da pesquisa.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O formulário que embasou esta pesquisa foi respondido por 55 participantes que fazem parte da população economicamente ativa.

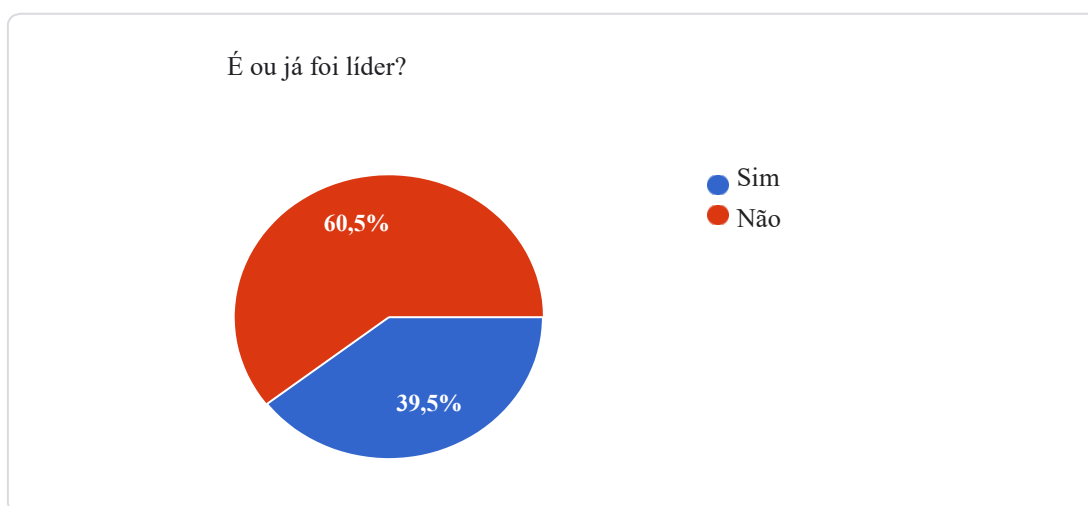
4.1 Perfil da amostra

Dentre os participantes, 456,5% tem idade entre 20 e 30 anos, 23,3% de 31 a 40 anos, 18,6% com idade de 41 a 50 anos e 11,6% dos respondentes declaram idade superior a 51 anos. Ao serem questionados em relação ao sex, 58,1% são do sexo feminino e 41,9%

masculino. Em relação ao estado civil, 44,2% são casados, 41,9% solteiros e 14% são divorciados.

Dentre os participantes 30,2% possuem ensino médio, 37,2% ensino superior em andamento, 18,6% superior completo e 14% já fizeram uma especialização MBA. E ao serem questionados se exerciam cargo de liderança a maioria (60,5%) respondeu negativamente como pode ser observado no Gráfico 01.

Gráfico 1 – Exerceu função de liderança



Fonte: as autoras

Mesmo que 39,5% tendo exercido a função de liderança, os participantes foram orientados a avaliar os questionamentos efetuados em relação às ações que seriam estudadas nessa pesquisa e que não seriam analisadas lideranças em particular.

A comunicação foi percebida como o instrumento mais importante da liderança por 88,4% dos participantes e 86% concordaram que a liderança define as tarefas de sua equipe com clareza, no entanto apenas 53,5% dos participantes concordaram que o líder revisa as informações que são deixadas disponíveis para o desenvolvimento das tarefas e 34,9% concordaram parcialmente que esta informação.

Ao serem questionados em relação às tarefas do cotidiano 44,2% concordaram totalmente que a agenda de trabalho é bem elaborada e que há esclarecimento da ordem das ações que devem ser executadas, 25,6% concordaram parcialmente, 25,6% ficaram indiferentes a esta questão e apenas 4,7% discordaram parcialmente.

Em relação aos objetivos e metas da equipe 55,8% dos respondentes concordaram totalmente que a liderança esclarece as metas e 44,2% percebem que objetivos e metas

nem sempre são informados com a clareza que necessitam, o que pode induzir a falhas na comunicação.

Em relação a justificar importância do atingimento dos objetivos propostos 55,8% dos respondentes concordam que a liderança esclarece as necessidades e implicações de se atingir os objetivos propostos, no entanto 30,2% concordam parcialmente com esta afirmação, 9% são indiferentes e 5% discordam parcialmente. Esta afirmação impacta diretamente segundo Andrade (2016) nas funções planejar e controlar da liderança, pois uma vez que a equipe não está esclarecida o suficiente para iniciar a tarefa poderá ocorrer atrasos por falhar para dar início à tarefa.

Dentre os entrevistados 59,5% que a liderança informa os procedimentos que serão adotados para alcançar os objetivos, 41,9% dos entrevistados concordam totalmente com a afirmação de que o líder influencia o ritmo de trabalho, 20,9% concordam parcialmente, 30,2% trabalham independente da influência do líder e 7% discordam.

Em relação a autonomia e tomada de decisão ao serem questionados 58% concordaram totalmente com a afirmação que a liderança estimula a equipe para a tomada de decisão dentro das ações estabelecidas para o atingimento dos objetivos.

Na percepção dos respondentes 65,1% concordam que a liderança é ética e se preocupa que as normas da empresa sejam cumpridas e as respeita, 72,1% afirma que a liderança demonstra confiança aos subordinados e 53%,5% concordam plenamente que a liderança reconcilia conflitos ou faz com que a equipe os analisa, demonstrando a importância da liderança, segundo Besen, Tecchio e Fialho (2017), para a solução de conflitos.

Em relação ao respeito ideias sugeridas pelo grupo, 69,8% dos participantes concordam com a afirmação assim como 53,5% concordam totalmente que a liderança ajuda o grupo a avaliar sua própria atuação em relação aos padrões estabelecidos, 31% concordam que a liderança contribui para que a cultura organizacional seja embasada pelo senso de pertencimento o que demonstra segundo Ribeiro et al. (2016) que a liderança é ativa em relação ao desenvolvimento de seus liderados.

Em relação a própria liderança 27,9% dos entrevistados afirmam que o líder estimula que todos os membros de sua equipe compartilhem do processo decisório e 25,6% acreditam que essa atitude é para descobrir novos líderes na organização.

Com o desenvolvimento desta pesquisa percebemos que o líder tem um papel fundamental no futuro dos seus liderados e da organização. Geralmente esta pessoa na posição de líder já foi liderada anteriormente e sabe, pela sua experiência passada e pela

experiência presente, de que forma pode atuar no desenvolvimento de cada colaborador da sua equipe de trabalho, para que juntos consigam atingir os resultados que a empresa espera.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com toda a mudança global que estamos vivendo, onde a tecnologia, a informação, a cultura, a sociedade e as políticas estão em constantes transformações, surge, como consequência, a exigência de novos modelos de organizações, fazendo com que as mesmas revejam seus paradigmas, bem como, seus processos de administração e de trabalho. E é a partir desta evolução, que as organizações começam a se preocupar com seus recursos mais valiosos: as pessoas.

Sabe-se, por meio de todos os estudos apresentados aqui que os líderes têm papel fundamental nos diversos segmentos dentro de uma organização. Pode-se notar ainda que uma pessoa não se torna líder pelo simples fato de exercer de forma adequada sua autoridade e a que a organização lhe atribuiu e o fato de uma pessoa deter poder não significa exercício de liderança. Líderes contam com seus liderados e usam a influência da autoridade lhe dada formalmente pela empresa e aceitam a contra influência dos liderados.

A liderança depende essencialmente da situação em que é colocada ao líder, da tarefa a ser realizada e das próprias características dos liderados além da forma como solucionar cada uma dessas situações, tarefas e ainda lhe dar com a pluralidade dos liderados.

O líder tem a função de esclarecer, indicar o caminho e estruturar as estratégias de mudanças, negociando os objetivos da organização e oferecendo as condições necessárias para alcançar os objetivos e as metas dos colaboradores. De um lado estará a organização tentando diminuir custos, elevar a qualidade dos produtos e aumentar a produtividade, e de outro estarão as pessoas que buscam melhor qualidade de vida, desta forma cabe ao líder conseguir promover a harmonia entre essas duas instâncias tão distintas, empregado “x” colaborador.

A liderança é a responsável por proporcionar a união entre diferentes personalidades por um objetivo em comum, para tanto necessita se entender cada indivíduo em sua personalidade e interligar seus propósitos com os da empresa fazendo com que ambos conquistem seus objetivos.

É percebido, por meio dos estudos dos diversos autores citados, que há uma grande necessidade das organizações investirem em treinamento e desenvolvimento dos seus líderes, para que os mesmos possam executar uma boa gestão. Hoje conseguimos perceber que muitas empresas já possuem este pensamento, porém há empresas que não executam tal proposta de desenvolvimento ou que não conseguem realizar um bom planejamento e por isso não conseguem êxito.

Nas organizações contemporâneas uma das maiores dificuldades do líder é ter a percepção do propósito de colaboradores da nova geração e fazer com estes criem raízes na empresa, pois precisam estabelecer vínculos realmente verdadeiros. Desta forma, os jovens empreendedores destacaram que uma das maneiras mais apropriadas para a criação desse laço com a geração moderna é a liderança por inspiração.

Quando o colaborador vê no líder alguém em quem se inspirar e principalmente tem nele mais do que seu superior, mas sim, um verdadeiro parceiro de trabalho, ele passa a desempenhar suas tarefas com maior empenho por se tratar não somente de algo obrigatório, mas sim uma troca que também lhe é favorável.

Sendo assim, acredita-se que os objetivos deste trabalho de conclusão puderam ser alcançados pois, contudo, que fora estudado até o momento pode-se pensar na vantagem de se pensar no perfil de líderes contemporâneos é que hoje em dia as novas gerações que assumem papéis de liderança têm necessidades diferentes de seus antecessores. Elas buscam o desenvolvimento pessoal, valorizam a liberdade e a independência, apreciam a diversidade e a mudança.

Os liderados precisam de líderes diferentes dos que estávamos acostumados, baseados em comando e controle. Precisam de líderes incentivadores de seu potencial, que aperfeiçoem seus pensamentos. Atualmente, o papel do líder é mais completo e importante: ele conduz ações, influencia o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e estabelece metas direcionando os indivíduos para atingir resultados.

Pode-se perceber, por meio do presente trabalho, que atualmente e futuramente as organizações exigirão profissionais que atuem com novas posturas, com formação profissional qualificada e tenha o papel de liderança desempenhado ao desenvolvimento das pessoas. A avaliação de desempenho e já serve, e servirá cada vez mais, como contribuição com o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos, auxiliando sempre no sucesso da organização e influenciando na satisfação daqueles que a ela pertencem.

Desta forma, sugere-se que os estudos acerca dos perfis profissionais dos líderes dentro das organizações continuem avançando com o intuito de trazer novas visões para o ambiente organizacional e para seus profissionais desempenharem cada vez mais suas funções de forma que prospere em seus objetivos pessoais quanto profissionais e culminem nos próprios objetivos da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIANO, B. M.; RAMOS, F. **Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema.** 2015. Disponível em:

<<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/275/261>>. Acesso em: 13 out. 2017.

ANDRADE, T. R. A importância da liderança como fator diferencial no crescimento das organizações. In. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9, 2016; Rio de Janeiro: AEDB, **Anais de Congresso**. Rio de Janeiro, 2016, p. 1-12.

BESSEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gest. Prod. [online]**. 2017, vol. 24, n.1, pp.2-14. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x898-13>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

BENNIS, W. G.; SPREITZER, G. M.; CUMMING, T.G. **O Futuro da Liderança**. São Paulo: Futura, 2001.

BORGES, A. F.; BAYLÃO, A. L. S. **Liderança em tempos de mudança.** 2007. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1187383236.2602A.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

CASTRO, M. L. S.; FRANCO, M. E. D. P. **A prática da administração da educação: um debate em aberto.** Porto Alegre: ADERGS/ANPAE, 1992.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica.** (6ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** Barueri, SP: Manole, 2008.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Makron Books, 4ª edição, 1993.

CORTELLA, M. S.; MUSSK, E. **Liderança em Foco** (livro eletrônico) - Campinas, SP: Papyrus 7 Mares, 2013 – (Coleção Papyrus Debates).

COSTA, R. A. T.; COSTA, N. A. C. Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea. **Revista de Administração Geral**, v.1, n.2, p.84-100. 2015.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1997.

ESPER, A. J. F. **Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes**. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/135823>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

ESTRABELLI, S. E.; PELLEGRINI, F.; DIAS, K. D. Liderança situacional nas organizações. 2015. **I CINGEN- Conferência Internacional em Gestão de Negócios**. Disponível em: <[http://cac-
php.unioeste.br/eventos/cingen/artigos_site/convertido/9_Areas_Afins_das_Ciencias_Sociais_Aplicadas/Lideranca_Situacional_nas_Organizacoes.pdf](http://cac-
php.unioeste.br/eventos/cingen/artigos_site/convertido/9_Areas_Afins_das_Ciencias_Sociais_Aplicadas/Lideranca_Situacional_nas_Organizacoes.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2021.

FELIX, C.; ALCALDE, E. A.; OLIVEIRA, M. S.; PAIXÃO, R. F. **Estilos de liderança**. 2014. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

FERRÃO, G. S. **O papel do líder contemporâneo na avaliação de desempenho de seus liderados**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2016. Originalmente apresentado como trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2010.

GUIMARÃES, F.; FELICIO, J. C. S. M.; BEM, R. M.; ROSSI, T. Liderança distribuída: uma ação estratégica da BU/UFSC. 2016. **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172079/OK%20-%20102_00459%20OK.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 abr. 2021.

JUNIOR, M. R. L. **O papel da liderança contemporânea nas organizações: percepção dos jovens empreendedores**. Criciúma, SC: UNESC, 2017. Originalmente apresentado como trabalho de conclusão de curso, Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2017.

LARA, E. S. **Liderança: a importância do líder na organização**. Artigo (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) -Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, PR, 2012.

LIMA, D. V. P.; MARTINS, T. N.; NAVARRO, S. B.; TRINDADE, F. M.; SILVA, T. F.; PERRI, R. A. **O papel do líder dentro das organizações**. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/7QTsitTuoM9pJK3_2013-5-3-12-3-1.pdf>. Acesso em: 25 maio 2021.

MARTINS, E. C. B.; ROSA, A. T. R. O.; SILVA, I. M. B. P.; BUSTUS, L. C. S. Liderança servidora: o modelo *Southwest Airlines*. **Revista de Ciências Gerenciais**. v.16, n. 24, 2012, p.189-202. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/1960/1862>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

PASSOS, G. O. **Liderança nas organizações**. 2014. 21f. Artigo (Bacharelado em Administração) - Faculdade Padrão, Goiânia, 2014.

PEDRUZZI JÚNIOR, A.; SILVA NETO, J. M.; LEANDRO, M. R. L.; PEDRUZZI, N. L. I. **Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas**. 2014. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2021.

PEREIRA, M.; SILIPRANDI, E. M.; GARCIA, J. R.; RIBEIRO, M. L. G. **Liderança: a produção científica da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35774/Maur%C3%ADcio%20Fernandes%20Pereira%20%20Lideran%C3%A7a_a%20Produ%C3%A7%C3%A3o%20Cient%C3%ADfica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 18 abr. 2021.

PONTES, C. M. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia (Especialização em Administração Judiciária) -Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, CE, 2008.

RIBEIRO, A. A.; MODINA, G. C.; SOUZA, G. H. S.; SANTOS, T. S. Como ser um líder na era contemporânea? 2ª Jornada Científica e Tecnológica do IFSULDEMINAS e 8º Simpósio de Pós-graduação, 2016. ISSN: 2319-0124.

ROCHA, D. **Estilos de liderança: um estudo em uma organização pública**. 2009. 84f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) -Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa PB, 2009.

SANTIAGO, F. Z. **Liderança: característica e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultorias em seguros no Estado de Minas Gerais**. 2007. 126f. **Dissertação** (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2007.

SANTOS, F. B. **O processo de liderança em contexto espiritualizado: a Escola Waldorf Anabá**. 238 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

SILVA, B. L.; SOUZA, V. V.; LIMA, R. P. **Aspectos da liderança nas organizações sem fins lucrativos: uma pesquisa de campo com os líderes dos Projetos Tamar e Instituto Ethos**. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/43122530.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

VICENTE, A. Q. **Liderança: da teoria clássica à gestão democrática**. 2005. 34f. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos) -Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2005