

Liderança: o papel do líder e seus desafios diante das exigências dos novos tempos para o século XXI

Leadership: The Role of the Leader and Their Challenges in Meeting the Demands of New Times for the 21st Century

DOI 10.5281/zenodo.10813593

Iara Maria Soares da Silva¹
Raiane Batista Alves Santos²
Daniela Cristina Silva Borges³

177

Resumo: Objetivou-se, neste estudo, analisar o papel e as características do líder na atualidade e sua importância nas organizações. Trata-se de uma pesquisa exploratória, uma revisão de literatura, de cunho qualitativo. Liderança é o ato de servir, coordenar, influenciar e dirigir pessoas. Para se tornar líder, deve-se desenvolver as competências necessárias com o intuito de que a equipe alcance os objetivos da organização. Além disso, o estudo apresenta os desafios do líder e do que dele se exige o mercado do século XXI. Apresenta, pois, a importância do líder dentro de uma organização como engrenagem principal do mecanismo corporativo. Na era da tecnologia da informação destaca-se o líder que alcança melhores resultados, para tal o ato de liderar vem sendo aperfeiçoado e tornando-se mais um desafio para os líderes, os quais terão que enfrentar os possíveis conflitos e instabilidade da equipe e mantê-la motivada. Conclui-se que o líder é o principal elemento motivador do crescimento da organização, portanto é necessário conhecimento e desenvolvimento contínuo.

Palavras-chave: líder, era do conhecimento, desafio da liderança

¹Pós-graduação Gestão em Marketing, Finanças e Pessoas pela Faculdade Cidade de João Pinheiro (FCJP).
E-mail: soaresiara322@yahoo.com.br

²Doutora em Saúde Animal; Mestra em Ciências Veterinárias pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), especialista em Didática do Ensino Superior pela Faculdade Patos de Minas (FPM), professora orientadora da Faculdade Patos de Minas (FPM). danybio@hotmail.com.

³Pós-graduação Gestão em Marketing, Finanças e Pessoas pela Faculdade Cidade de João Pinheiro (FCJP).
E-mail: raianebjpi@hotmail.com

Recebido em: 18/01/2024

Aprovado em: 06/03/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Keywords: The objective of this study was to analyze the role and characteristics of the leader today and its importance in organizations. Therefore, it is a study of literature review, it will be qualitative in an exploratory way. Leadership is the act of serving, coordinating, influencing and directing people. To become a leader, you must develop the necessary skills, in order for your team to achieve the organization's goals. In addition, the study presents the challenges and demands of this scenario in the 21st century. Presenting the importance of the leader within the organization as the main gear of this corporate mechanism. In the era of information technology, the leader with the best results stands out. Given the behavioral profiles, the act of leading has been improved and becoming more of a challenge for leaders, where they will have to face the conflicts and instability of the team and keep them motivated. It is concluded that the leader is the main motivating element for the organization's growth, for this it is necessary knowledge and continuous development.

Abstract: Keyword: leader, knowledge age, leadership challenge

INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas, a globalização e a tecnologia sofreram grandes transformações. Com o avanço tecnológico as informações trouxeram modificações no cenário econômico, social e organizacional do século XXI, cujas fontes de riqueza são chamadas de era do conhecimento e informação (CUNHA; SILVA. 2010).

Conforme Cunha e Silva (2010), com a globalização e o avanço tecnológico, alguns fatos marcaram novos preceitos no mundo organizacional, tais como a valorização das pessoas através da gestão, blocos econômicos, abertura de novos mercados, autonomia dos colaboradores, facilidade na comunicação, espírito da equipe, flexibilidade da empresa, responsabilidade social e relevância do capital intelectual.

De acordo com Nisgoski (2012), o ato de liderar pessoas também se modificou, o estilo de liderança era baseado na autoridade e subordinação, já no século XXI liderar é saber lidar com pessoas, é influenciar, é adaptar-se às mudanças e estar preparado para os desafios do mercado de trabalho.

Segundo Araújo (2017), o efeito da globalização e da tecnologia tem exigido do líder um perfil flexível, aberto a novas ideias e mudanças, um líder com capacidade de manter todos no ambiente de trabalho engajados, visando não apenas o próprio crescimento pessoal e profissional, mas que ajudem a empresa, na qual é colaborador, a alcançar as metas por ela desejada.

Gracioso (2009) aponta que diante de constantes transformações liderar não é uma tarefa fácil, é preciso se qualificar, pois somente os líderes bem preparados e qualificados vencerão os desafios impostos pela era do conhecimento, visto que diante de tantas informações e com o efeito da globalização atingindo grande velocidade, os líderes do século XXI precisam se adaptar a esse atual cenário.

Garvão (2016) pondera que em cada setor da organização ou da sociedade existem pessoas que exercem o papel de liderança, mas somente os líderes qualificados saberão atuar com a equipe e conseguirão construir valores humanos e produzir melhores resultados.

Sendo assim, objetivou-se com este estudo apresentar como tema a definição de liderança, as mudanças e diretrizes para o líder do século XXI e o papel do líder na atualidade. O sucesso do líder da contemporaneidade, na era do conhecimento está em conhecer a si, ao outro e o contexto em que está inserido.

Metodologia

Trata-se de um estudo de revisão de literatura. Quanto ao tipo, será qualitativo de forma exploratória, buscando fontes em livros, artigos científicos, monografias, dissertação, teses e revistas, bancos de dados em sites da internet como SCIELO.

Foram utilizadas para a busca das palavras chaves: líder, gestão, desafios da liderança e organização. Além de utilizar outras fontes que estão relacionados com o tema: liderança para o século XXI.

Os materiais publicados ou registrados foram do ano 1996 a 2019 e a pesquisa foi realizada no mês de junho de 2018 a maio de 2019.

CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança tornou-se uma rotina nos processos diários da administração e é muito valorizado tanto no âmbito profissional, quanto no corporativo devido à relevância do líder na organização. Antes de liderar a outros é preciso liderar a si mesmo. De acordo com (Torquato 2001) o Líder não nasce líder, mas consegue com empenho e dedicação desenvolver ao longo do tempo as competências necessárias para liderar, para isso acontecer é necessário ter objetivos

claros, adaptar-se a qualquer situação, comprometer e dedicar para que a sua equipe alcance suas metas.

De acordo com Ribeiro; Bento (2013), liderança tem como definição o ato de comandar, motivar e influenciar um grupo de pessoas em busca de um objetivo comum. Liderança tem um papel de extrema importância na compreensão do comportamento individual, da equipe ou da organização, pois o líder é quem direciona para a realização das tarefas e objetivos propostos.

A liderança é essencial para a conquista de resultados através das pessoas e, tem como princípios básicos a relação pessoal entre as equipes de trabalho, baseia-se em valores e princípios da organização para aprimorar e canalizar seus objetivos. Liderança é, portanto, um processo contínuo de escolhas e tomadas de decisões que fazem com que as empresas alcancem suas metas e melhores resultados. (PEREIRA; TOSCANI; et al, 2004).

Obter o poder não é essência da liderança, mas servir e inserir poder e confiança em sua equipe para que ela desenvolva e cumpra o objetivo da organização. Desenvolver os colaboradores e extrair deles todo seu potencial, estimulando iniciativas e pró-atividade, descobrir neles novos talentos, é desenvolvê-los para que sejam uma equipe de resultados (FERRAZ, 2015).

A liderança pode ser aprendida através da experiência e ensinamentos de um líder como um discípulo, é possível que o gestor atual treine um subordinado para que seja seu sucessor, mostrando como se portar, compreendendo a equipe e suas complexidades, até que a liderança possa ser exercida. (ARAÚJO MUNIZ, 2004). No entanto a pessoa treinada precisa ter o perfil de liderança e, principalmente, saber lidar e gostar de pessoas.

No atual cenário, a administração da liderança tornou-se uma rotina nos processos decisórios para o funcionamento da instituição. O grande desafio da liderança é fazer com que a equipe se sinta motivada, perceba seu local trabalho como um ambiente agradável. Para Alcarde et al. (2013), liderança é uma atividade difícil que requer confiança, desafios, mudanças, tomadas de decisões assertivas, comprometimento, observação. Para que o líder seja respeitado e valorizado precisa enfrentar desafios ligados a paradigmas de mudanças e quebra de barreiras para que alcance o sucesso, principalmente coragem para que diante de tantas mudanças consiga moldar sua equipe e tirá-la da zona de conforto.

MUDANÇAS E DIRETRIZES DO SÉCULO XXI

De forma progressiva a liderança foi se tornando um dos temas mais pesquisados e estudados pelos acadêmicos com intuito de entender a fundo a relação entre líderes e liderados. Desde então diversas teorias foram desenvolvidas. (FERRAZ, 2015).

No quadro abaixo a teoria de Douglas MC Gregor (2002), exemplifica de maneira clara o comportamento entre empregado e empregador:

TEORA X/ Y/ Z

<p>Teoria X</p>	<p>Os trabalhadores não gostam de trabalhar. São preguiçosos. Precisam ser controlados. Ameaçados e punidos para que seus esforços sejam orientados para o objetivo organizacional.</p> <p>As emoções humanas não devem interferir no desenvolvimento da empresa.</p> <p>O homem não tem disciplina e auto controle. Nem se preocupa em se responsabilizar pelo seu trabalho.</p> <p>Trabalham por medo.</p>
<p>Teoria Y</p>	<p>Dependendo das condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação.</p> <p>Punição e ameaça não são os únicos meios de motivar e estimular, às vezes, as pessoas precisam ser convencidas e estimuladas para se comprometerem.</p> <p>As pessoas possuem capacidade para imaginação, criatividade e de assumir responsabilidades.</p> <p>Trabalham por segurança</p>
<p>Teoria Z</p>	<p>Nesse modelo o que persevera é a administração de pessoas.</p> <p>As equipes são consultadas e participam das decisões.</p> <p>O capital intelectual é valorizado.</p> <p>Evita-se a punição e foca na recompensa.</p> <p>O trabalhador é responsável pelo seu trabalho.</p> <p>As comunicações fluem em todos os sentidos.</p> <p>A relação interpessoal baseia-se em confiança e respeito.</p> <p>Trabalham por autorrealização.</p>

Fonte: Chiavenato (2002, pag. 134 e 141)

De acordo com o autor Douglas MC Gregor foi um divisor de águas para a administração, pois quebrou o paradigma da abordagem de Taylor e estabeleceu uma nova visão de gestão moderna voltada para os colaboradores. As teorias de Gregor fazem com que os gestores tenham total equilíbrio diante dos seus impulsos, pois estão constantemente entre a execução do trabalho e o bem-estar do trabalhador e a melhor forma de execução do trabalho para que estes se sintam importantes e motivados.

Na teoria de Ferraz (2015, p.7 APUD Maxwell 2008, Hunter 2004) a principal liderança é a liderança carismática. Carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”, é aquela pessoa que consegue de maneira agradável inspirar e influenciar as pessoas a obedecer, envolver-se emocionalmente e confiar.

Já Chiavenato (1999) apresenta três tipos de liderança: Autocrática: é o estilo de liderança mais antigo, nele não há interação do grupo, o poder é mais centralizado em si próprio. Suas ações são baseadas em ameaças e punições, costuma dominar através das fraquezas de seus subordinados.

A liderança democrática: traz em si a palavra final do líder, no entanto permite à interação total do grupo, os problemas são enfrentados a partir de um consenso geral da equipe. O líder tem o papel de agregar e incentivar, oferecer meios necessários para mantê-los unidos na execução das tarefas. A liderança liberal: o líder tem quase ou nenhuma atuação nas decisões. A equipe é madura e tem total responsabilidade em seus deveres, não precisa de supervisão. O líder não dá ordens e nem precisa estabelecer metas, apenas deixa correr.

Chiavenato (2003) apresenta que o coaching assumiu a tarefa de auxiliar o processo de mudança para maneiras de gerir menos severas. O coaching surgiu com um misto de recursos e técnicas que trabalha a ciência do comportamento (psicologia, sociologia, neurociências). Com intuito de tornar efetivo o papel dos gestores. Surgiu nos Estados Unidos, começou a ganhar força no Brasil com pensamento contemporâneo e já faz parte de muitas rotinas nas empresas.

O LÍDER E SUA IMPORTÂNCIA NA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Torquato (2001) o líder não nasce líder, mas consegue com empenho e dedicação desenvolver ao longo do tempo as competências necessárias para liderar, para isso acontecer e necessário ter objetivos claros, adaptar-se a qualquer situação, comprometer e dedicar para que a sua equipe alcance suas metas.

O líder precisa ser assertivo nas decisões, carismático, empático, bom ouvinte, flexível, corajoso, incentivador para desenvolver pessoas, confiável, disposto para resolver e servir as necessidades dos colaboradores, obter alto controle emocional, ser crítico, dinâmico e criativo (LACOMBE, 2005).

O líder deve se preparar, antecipando as mudanças e tendências do futuro, ter uma visão geral da empresa, estar atento aos colaboradores, levar em consideração experiências e opiniões deles, no entanto e necessário utilizar-se de estratégias para saber filtrar o que deve ou não ser levado em consideração, pois algumas informações podem ser essenciais ou prejudiciais para a organização (ESTEVES, 2012).

Esteves (2012) afirma ainda que o líder deve demonstrar zelo pela sua equipe, compreender os problemas de seus liderados e auxiliá-los, se possível, a uma solução prática. Quando o colaborador sente-se valorizado, parte da equipe, conseqüentemente o mesmo passa a trazer melhores resultados para a organização.

Segundo Lopes et al, (2016) o líder precisa ter um comportamento de total dedicação e empenho no ambiente de trabalho, pois tende a se tornar exemplo, referência e inspiração perante aos seus colaboradores, despertando o desejo de ser tornarem semelhantes. Não é possível mudar o ser humano, no entanto a relação interpessoal proporciona ao líder conduzir seus liderados e incentivar a buscarem seu crescimento individual vinculado ao objetivo da empresa.

O líder tem influência sobre as pessoas, porém, não pode desvirtuar-se focando somente no desempenho das pessoas em relação à tarefa, mas deverá procurar não somente beneficiar a empresa, mas as pessoas. É necessário que seja capaz de formar uma real equipe de trabalho. Exercer esta função na atualidade não é simples, pois executar, planejar, ser eficaz, eficiente, comunicador, saber liderar grupos, delegar tarefas, ser gestor de talentos humanos, estar constantemente atualizado, torna-se dificultoso. O essencial para que se alcance isto é superar as barreiras de lidar com pessoas. (VIEIRA, 2003, p.67).

De acordo com o autor acima para que o trabalho do líder seja bem-sucedido, deve-se contar com uma equipe bem preparada, motivada, engajada e comprometida com os resultados. Nesse momento entra o desafio do líder, para tal resultado é necessário treinamento constante, envolvimento com a equipe, entender a motivação humana de cada colaborador para que possa aproveitar melhor as suas capacidades, inspirar e possibilitar um constante aperfeiçoamento para melhorar o desempenho dos liderados.

O líder tem como desafio compreender e optar dentre os vários estilos de liderança disponíveis. Ele só vai conseguir direcionar sua estratégia de gestão uma vez que conhecer o perfil da sua equipe, objetivos que almeja alcançar e o meio que está inserido. É necessário estar acompanhado de funcionários engajados e dispostos a trabalhar em prol do crescimento da empresa e desenvolver habilidades e é isso que classifica o bom líder (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

A organização vem investindo no desenvolvimento dos seus líderes uma vez que são eles que estão frente à crise, os gestores que detém o conhecimento para propor estratégias e motivar sua força. As empresas que estão valorizando e investindo nesses profissionais, estão alcançando lugares de destaque no mercado, pois são os principais responsáveis pelo resultado. (CUNHA; SILVA, 2010).

Oliveira, (2011), assegura da importância do líder em compreender as mudanças e transformações do mercado, conhecer os seus pontos fortes e fracos e encarar os novos desafios propostos, no entanto não deixando de executar sua função de encorajador da equipe. É preciso basear suas ações nos princípios e valores organizacionais, garantido a valorização dos trabalhadores e harmonia no ambiente laboral.

Quando o líder consegue trabalhar os fatores que desmotivam os colaboradores e cria naquele meio um ambiente de segurança, é possível direcioná-los a terem visão do processo como um todo, propiciar evolução e autorrealização dentro da organização. Caso o líder não consiga identificar o colaborador, a situação desmotivadora, ou não tenha visão de crescimento, pode estabelecer uma lacuna e colocar em risco toda equipe (AGUIAR, 2011).

Atualmente se busca os líderes motivadores, aqueles que vão influenciar e fazer com que o colaborador faça o que é pedido. As organizações estão entendendo que o ser humano produz e gera maior resultado em um ambiente de trabalho feliz, que o realize, que seja saudável. Ante a isso buscam implantar estratégias para incentivar e valorizar os trabalhadores

com intuito de beneficiar os seus talentos e habilidade. Para isso motivam, encorajam causando impacto positivo na produtividade. (ARRUDA; CHRISTÓMO; RIOS, 2010).

Ainda se espera que o líder incentive a equipe a crescer e a criar, explorando o seu potencial e propiciando um ambiente adequado para o trabalho em equipe, fazendo desse o fundamento da organização. Finalmente, espera-se do líder uma comunicação clara, com repasse de informações e também a aceitação de sugestões, bem como, um feedback sobre o serviço, o produto e a necessidade de reparar erros, ou mesmo, para elogiar o desempenho da equipe. (ARAUJO, 2017, p. 23 APUD MONTALVO, 2002).

É necessário que o líder considere a expectativa que os colaboradores têm em relação a sua gestão, que possa compreender as necessidades de cada indivíduo dentro da empresa, visto que cada atitude e decisão tomada pelo líder tem uma forte influência no resultado.

A ERA DO CONHECIMENTO

Diante da continua transformação no mundo de hoje, para que o gestor mantenha sua autoridade, respeito e seu espaço; é essencial que ele se destaque em relação aos demais, sempre buscando mais informações, ter acesso a tecnologia, qualificando-se profissionalmente e desenvolvendo habilidades comportamentais (CHIAVENATO, 2008).

Na era da tecnologia e da informação, só sobreviverão os colaboradores que alcançam melhores resultados; sendo essenciais os ativos predominantes como capital intelectual, tecnologia e mão de obra qualificada. É o que Costa (2009) denomina como resultados transformadores em benefício da organização.

Para Ceccon (2007), a tecnologia está cada mais vez acessível, através dela qualquer pessoa pode adquirir informações e conhecimento em diversas áreas. Sendo assim, é importante que se use esse meio de informação ao seu favor, promovendo a integração aos colaboradores e não competição entre eles. É de relevância usar a tecnologia em benefício da sua organização.

O PAPEL E AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER E A ERA DO CONHECIMENTO

Um das características mais importantes em um perfil de líder é o equilíbrio emocional. Sua personalidade e autocontrole é algo decisivo em sua performance, pois é a partir

delas que ele toma suas decisões de forma ágil e assertiva. É essencial que o líder tenha como característica maturidade e inovação diante as mudanças e obstáculos enfrentados. Ele deve desenvolver suas habilidades na prática e operá-las de acordo com sua vivência. Aprimorar suas competências com qualificação e atualização constante. Além disso, incentivar seu time a buscar conhecimento, inovar e criar a fim de que estejam à frente de seus concorrentes. (ERVILHA, 2008).

Diante do avanço da tecnologia e informação, os líderes precisarão de competência interpessoal, praticidade, qualificação profissional e comportamental, somente os preparados conseguirão construir o desenvolvimento do capital humano e organizacional. (CHIAVENATO, 2008). O líder deve ter um perfil flexível, quando necessário com limites e estímulos para que se tornem melhores tanto profissionalmente quanto em suas vidas privadas.

Ainda de acordo com o texto acima, além disso, é preciso de habilidades individuais, ser inovador, facilitar a resolução de problemas em equipes, ter conhecimento geral da organização, acertar nas escolhas de função dos membros, ser ousado e comunicativo. Para ser líder é necessário delegar e orientar com respeito, ser acessível e aceitar novas opiniões sugestões e críticas. Liderar é primeiro servir e influenciar atividades de um grupo em busca da realização de um objetivo, percebendo a diferença entre a vontade e a real necessidade dos indivíduos.

Ducker (1996) declara que a comunicação é o alicerce para uma liderança efetiva, o gestor precisa saber transmitir a informação de maneira que o ouvinte compreenda, essa missão é de total responsabilidade do líder. Uma boa liderança predomina a capacidade de organizar suas ideias e transmitir uma mensagem eficaz que inspire nas pessoas, a se comprometer e cumprir com o objetivo proposto. Somente dessa maneira é possível gerar resultados dentro da organização.

OS DESAFIOS E EXIGÊNCIAS DO SÉCULO XXI

Os maiores desafios de um líder é confrontar suas próprias limitações. De acordo com o autor Tanure; Duarte (2007) afirmam que a maior dificuldade encontrada no papel do líder é transmitir aos seus liderados a responsabilidade de desenvolver a autoestima e autoconfiança; o intuito é que adquiram a capacidade de agir de maneira assertiva em qualquer situação dentro do ambiente de trabalho independente da organização que se está inserido.

De acordo com o autor supracitado antes de desenvolver as competências de seu time, o gestor precisa encarar suas limitações e procurar o seu desenvolvimento como pessoa e como profissional, uma vez que se torna exemplo para quem o segue.

Para Cunha; Silva (2010) o desafio do líder é se adaptar e enfrentar a instabilidade do mercado e, mesmo diante à crise, manter sua equipe motivada e engajada nos objetivos organizacionais. Devido à era do conhecimento, atualmente, todos podem acessar as ferramentas necessárias para estabelecer uma visão estratégica e trazer soluções e resultados, assim sendo, os líderes que buscam capacitação e estão em constante desenvolvimento conseguirão estabelecer pontes entre o desenvolvimento humano e o desenvolvimento organizacional.

Para Ervilha (2008) a inovação é indispensável ao líder, principalmente frente às mudanças e desafios enfrentados, no entanto, para que haja mudanças o líder precisa de uma política a seu favor, fazer coisas novas e diferentes que contribuam para seu crescimento profissional e pessoal. Sobretudo, incentivar a equipe a criar, manter-se frente à competitividade, qualificar e aprimorar-se, criar novos conceitos, projetos e metas.

O sucesso das organizações depende de investimento nas pessoas, atrair, formar, integrar e reter verdadeiros talentos, esse é um grande desafios para os líderes do século XXI. Para Maxwell (2008) já que para convencer outra pessoa é preciso conhecer a si próprio, é necessário que o líder seja rápido, adequando-se às mudanças, esteja disposto a aprender e ensinar, tendo capacidade de enfrentar adversidades na sua atuação. Liderar é algo que se deve trabalhar no interior do indivíduo, sempre de dentro para fora; é necessário que o líder tenha autoconhecimento para só depois exercer influência e autoridade sobre o outro.

De acordo com o autor acima, um dos maiores desafios encontrado é fazer com que seu liderado acredite em suas próprias competências e habilidades, para que o gestor possa extrair o seu melhor, e que o colaborador cumpra o objetivo da empresa crendo que está fazendo para si mesmo.

Diante de conflitos é preciso admitir e reconhecer o que está influenciando a situação dentro da equipe e resolver de modo assertivo, para Mâcedo et al.(2007), para isso, há vários fatores que contribuem para que ocorra o bom funcionamento da organização, um dos desafios enfrentados é a existência de conflitos na equipe, às vezes por, falta de metas bem definidas, conflitos de personalidade, sobrecarga e líderes que não estão preparados para liderar. O

primeiro passo a se fazer é encontrar soluções e resolver os problemas de maneira que não afete o desempenho da equipe.

O autor supracitado admite que os conflitos dentro da equipe também geram uma grande preocupação ao gestor, os fatores que contribuem para tais ocorrências podem abalar uma liderança, caso não sejam resolvidos de forma estratégica. Para evitar e minimizar esse impacto é necessário: metas muito bem estipuladas, definição de papéis, eficiência na liderança, clareza na comunicação, condições para desenvolver suas tarefas.

É relevante que o líder conheça de perto a realidade que a organização se encontra. Para Campello (2011), um grande desafio enfrentado é a variável “tempo” devido à mudança constante do mercado. Dessa forma, para enfrentar as adversidades é preciso preparar a equipe e adequar-se às essas transformações. É relevante avaliar os riscos e analisar estrategicamente as pessoas envolvidas a fim de preservar a mudança e os processos.

CONCLUSÃO

Conclui-se que os líderes do século XXI enfrentam desafios diante deste novo cenário, pois a tecnologia da informação chega a todo vapor através de diversos meios tecnológicos. Não se concebe mais liderar com prepotência, visto que diversos paradigmas administrativos estão sendo quebrados, faz-se necessário que o líder invista no potencial humano, busque agir com maturidade psicológica, aceitar as novas culturas e estratégias, pois o século XXI, não traz em si o comodismo e sim criatividade, diversidade, competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, F. L. D. (2011). **Motivação e liderança: uma análise do papel do líder no processo de motivação.**

ARRUDA, Â. F.; Chrisóstomo, E.; Rios, S. S. (2010). **A importância da liderança nas organizações. Revista Razão Contábil & Finanças**, 1(1).

ARAUJO, F. J. de. **A importância da liderança e sua influência no clima organizacional - um estudo a partir da percepção dos colaboradores de um Instituto Federal Brasileiro.** Mestrado em estudos profissionais especializados em Educação: especialização em administração das organizações educativas. Setembro, 2017. Disponível em:

<https://www.recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10475/1/DM_FábioAraújo_2017.pdf>.

Acesso em 12 de Junho de 2018.

ARAÚJO MUNIZ, M. B. de. **O papel do líder no gerenciamento das diferenças individuais.**

Rio de Janeiro, 2004. Disponível em:

<https://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=97eae91e-eaf2-4f9c-94ac>.

Monografia-MBA de Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas. Acesso em 12 de Julho de 2018.

ALCARDE, E. (2013). **O líder e sua importância para a empresa.** Três lagoas/MS:AEMS.

BENTO, António V; RIBEIRO, Maria Isabel; **Liderança escolar a três dimensões:** diretores, professores e alunos. Outubro de 2013

BAIÃO, Nuno; PASCOINHO, João. A Influência do Diretor de Escola nas Lideranças Intermediárias ao Nível da Gestão. **HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 28, p. 1809-1628, 2021.

CAMPELLO, M. L. C. (2011). **Gestão de Pessoas: o papel fundamental do líder nas estratégias e resultados das empresas em um ambiente altamente competitivo.** VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57214716.pdf>>. Acesso em 25 de Julho de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos ed. Compactada.** 7º Ed. São Paulo. ed. Atlas S.A 2002.

CHIAVANETO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. (2008). **Gestão de Pessoas.** 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

CECCON, J. J. (2007). **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões.** Revista da Administração PUCRS, v. 18, n. 2, p. 103-122.

COSTA, P. M. Taylorismo: **Após 100 anos, nada superou o modelo de gestão?.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

CUNHA, C. V. M.; SILVA, M. J. M. C. A.(2010). **Os desafios da liderança no mundo corporativo.** Anuário de Produção Acadêmica Docente. v.4, n 7. Disponível em:

<<https://www.repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1388/1/Artigo%205.pdf>> Acesso em 19 de Junho de 2018.

DE CASTRO ALVES, Karolyne; PROCÓPIO, Leandra Fernandes; DA SILVA GONÇALVES, Maria Célia. PDF Cooperativismo e mulheres: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de livre admissão do Noroeste de Minas Gerais. **ALTUS CIÊNCIA**, v. 14, n. 14, p. 221-246, 2022.

DUCKER, Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Editora Futura, 1996

ERVILHA, A. J. L. (2008). **Liderando equipes para otimizar resultados**. NBL Editora.

ESTEVES, E. R. **O líder e sua importância na formação de equipe eficazes**. São Paulo, 2012. Disponível em:
<<https://www.dspace.mackenzie.br/bitstream/10899/229/1/EDGAR%20ROSSI%20ESTEVE%20S1.pdf>>. Acesso em 23 de Junho de 2018.

FERRAZ, M. **Liderança: um desafio para gestores do século XIX?** XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão 13 e 14 de agosto de 2015. Disponível em:
<https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_051M.pdf>. Acesso em 15 de Junho de 2018.

GARVÃO, R. F. **O líder do século XXI- Do caráter humano ao amor pela profissão**. Cairu em Revista. Jan/Fev 2016, Ano 05, nº 07, p. 137-151. Disponível em:<https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2016_1/9_LIDER_SECULO_XXI.pdf> Acesso em 15 de Junho de 2018.

GASPAR, D. J.; Portásio, R. M. (2009). **Liderança e Coaching-desenvolvendo pessoas, recriando organizações**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 13, n.18, p.17-41.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOPES, F. J., SOUZA, L. W. M., SANTOS, S. S., MALAQUIAS, T. T. L., MAYER, V. F.: **Liderança nas Organizações**. Augusto Guzzo Revista Acadêmica, São Paulo, v. 1, n. 18, p. 219-228, jul./dez. 2016. Disponível em:
<https://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/download/352/465/>. Acesso em 12 de Julho de 2018.

MAXWELL, John C., **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MACÊDO, I. I.; Rodrigues, D. F.; Johann, M. E. P.; Cunha, N. M. M.(2007). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. (9ª Ed.) Editora FGV, Rio de Janeiro.

NISGOSKI, L. F. **Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa.** Universidade de Tecnologia Federal do Paraná, Diretoria Específica de pós-graduação. Monografia de Especialização, Ponte Grossa, 2012. Disponível em:

<https://www.repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1448/.../PG_CEGIPM_VII_2011_15.p> Acesso em 18 de Julho de 2018.

OLIVEIRA, S. N. (2011). **Liderança e produção de subjetividade na era da performance.** Revista de Psicologia, v.2, n.2, p.61-69.

PALMA, Eliane do Socorro Barcelos; DA SILVA GONÇALVES, Maria Célia. PDF Mulheres de negócios: um estudo de caso sobre o desafio de gênero em João Pinheiro-MG. **ALTUS CIÊNCIA**, v. 14, n. 14, p. 247-277, 2022.

PEREIRA, M. F; TOSCANI, C. V.; GARCIA, J. R.; ARRUDA, P. L. **A influência da cultura organizacional no desenvolvimento de lideranças.** Convibra- Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Florianópolis, SC. Disponível em:<<https://www.convibra.org/2004/pdf/102.pdf>>. Acesso em 12 de Junho de 2018.

SILVA, Anny Francielle Teixeira; EVANGELISTA, Renata Alessandra; BUENO, Alexandre Assis. AC Os fatores do clima organizacional que afetam a satisfação dos trabalhadores do ensino superior público: uma revisão integrativa. **ALTUS CIÊNCIA**, v. 15, n. 15, p. 01-16, 2022.

VIEIRA, Alexandre Thomaz. **Organização e gestão escolar: evolução dos conceitos.** In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B de; ALONSO, M. Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003.

TANURE, B.; Duarte, R. G. (2007). Trajetórias de vida e liderança. **Revista GV Executivo**, v.6, n.1, jan./fev.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning.. 2001.