

DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A LIDERANÇA NA GESTÃO DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOBRE A PESQUISA “PANORAMA DA LIDERANÇA 2023” REALIZADA PELA AMCHAM BRASIL

Bruna Kethelen Cerqueira¹
Matheus Victório Pacheco Coelho¹
Saulo De Tarso Ferreira Nascimento²

brunacat24@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais Aplicadas

RESUMO

O presente artigo visa, através de uma pesquisa documental, de caráter qualitativo, refletir e destacar insights sobre os principais desafios e perspectivas para a liderança das empresas brasileiras, à luz da pesquisa "Panorama da Liderança 2023", conduzida pela AMCHAM Brasil. A pesquisa escolhida como objeto de estudo deste trabalho, traz consigo questões cruciais relacionadas à liderança, oferecendo uma visão abrangente sobre as dificuldades que os líderes enfrentam no cenário empresarial atual. A proposta deste artigo é, através desta pesquisa destacar tendências emergentes e desafios que lideranças empresariais brasileiras devem enfrentar para garantir o sucesso organizacional, observando, entre os principais pontos, a Liderança Adaptativa, a necessidade do desenvolvimento de habilidades de comunicação e a utilização de tecnologia e transformação digital como forma de aperfeiçoamento. A pesquisa ainda possibilita compreender e refletir sobre os principais desafios globais que interferem na liderança das empresas. Para seu maior enriquecimento, os temas selecionados no Panorama serão resumidos e organizados em categorias pertinentes e explorados as implicações desses resultados à luz do conhecimento teórico existente sobre liderança empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Gestão, Panorama.

INTRODUÇÃO

A história da liderança no mundo é uma narrativa rica e complexa que remonta aos primórdios da civilização humana. Segundo Chiavenato (2020) Desde os tempos mais antigos, os seres humanos demonstraram uma necessidade intrínseca de organização e orientação, dando origem à ideia de liderança. Embora as formas e os estilos de liderança tenham evoluído ao longo dos milênios, o conceito de liderança sempre desempenhou um papel fundamental na sociedade.

¹ Acadêmicos do curso de Administração da Faculdade Vértix Trirriense – UNIVÉRTIX.

² Bacharel em Administração - Faculdade São Francisco, especialista em Gestão de Qualidade e em Docência do Ensino Superior e Professor - UNINTER, Professor da Faculdade Vértix Trirriense - UNIVÉRTIX.

De acordo com Pereira, G. *et al* (*apud* CHAUÍ, 2019), “O líder considerado um herói esteve presente na antiguidade, embasados nas concepções de Confúcio e Platão. Na Idade Média, a liderança era representada pelo poder religioso, todavia na época do renascimento o poder vem para um plano mais prático, através de Nicolau Maquiavel. Na modernidade John Locke e Thomas Hobbes trazem a visão de contrato social estabelecido entre a liderança e o respectivo liderado. Por fim, Rousseau que promove a igualdade de direitos e a democracia.”

“Para Kotter (1996) com o passar do tempo, a liderança continuou a evoluir, influenciada por fatores como a religião, a filosofia e a política. Líderes religiosos desempenharam um papel importante na formação de comunidades e culturas, enquanto filósofos como Maquiavel e Confúcio ofereceram insights sobre a natureza da liderança e do poder.

Em muitos aspectos a capacidade de liderar sempre esteve ligada a poder e força, onde o líder se impunha sobre seus liderados e era responsável por tomar todas as decisões. No entanto, com a modernização da sociedade, em especial a partir da Revolução Industrial, a liderança passou a ser vista de uma forma diferente, com um foco maior nas necessidades econômicas e organizações, e posteriormente, nas pessoas (CHIAVENATO, 2020).

O líder passou a ser um facilitador, um motivador e um exemplo a ser seguido. Com o desenvolvimento das organizações e a crescente complexidade dos negócios, a liderança se tornou cada vez mais necessária para garantir o sucesso e a competitividade das empresas. Um líder eficaz é capaz de inspirar, motivar e direcionar sua equipe para alcançar os objetivos organizacionais, tornando-se fundamental para o sucesso da organização.

Conforme afirmam Yukl e Ilesinger (2004), “um chefe é alguém que ocupa uma posição de autoridade e exerce controle sobre as atividades dos subordinados. Um líder, por outro lado, é alguém que inspira, motiva e influencia o outro a alcançar objetivos compartilhados”. Assim, em tese, diferente do chefe que exerce sua autoridade apenas pelo seu cargo, o líder é uma figura respeitada e admirada pelos seus liderados, que o seguem não pelo medo, mas pelo respeito e pela admiração que tem por suas habilidades e competências. O líder é alguém que inspira seus

liderados a serem melhores e a alcançarem seus objetivos pessoais e profissionais, enquanto o chefe é apenas um responsável pela gestão da equipe.

Embora sejam diferentes, as organizações necessitam de chefes com características de líderes. Segundo Goleman (2000), “os líderes são aqueles que estabelecem um clima de trabalho positivo e motivador, fornecem direcionamento claro e inspiram os membros da equipe a alcançar seu melhor desempenho”. Portanto é importante que as empresas identifiquem e desenvolvam essas habilidades em seus gestores, para que possam conduzir suas equipes de forma mais eficaz.

Hoje, a liderança é um campo de estudo e prática sofisticado, com diversas teorias e abordagens. A compreensão da liderança é moldada por uma combinação de experiência histórica, pesquisa acadêmica e desafios contemporâneos. À medida que o mundo continua a evoluir, a liderança permanece um elemento crucial na condução das sociedades, organizações e comunidades para um futuro melhor, entretanto embora que tenha se aperfeiçoado ao longo do processo histórico, ainda são visíveis os diversos desafios encontrados pelas lideranças das organizações atuais (Freitas, 2014). Dito isto, o presente trabalho busca trazer como questão norteadora, quais os principais desafios e perspectivas para a liderança na gestão de empresas segundo análise da pesquisa “Panorama da Liderança no Brasil, 2023” realizada pela AMCHAM (Câmara Americana de Comércio, Brasil).

O objeto deste trabalho tem como prioridade, analisar o cenário atual da liderança empresarial no Brasil, através da pesquisa “Panorama da Liderança 2023” realizada pela AMCHAM, destacando as tendências, desafios e perspectivas para a liderança na gestão de empresas brasileiras; identificando principais desafios enfrentados pelos líderes brasileiros; e analisar tendências emergentes com base nos dados e insights fornecidos pela pesquisa mencionada.

O papel da liderança é extremamente relevante para o sucesso e crescimento de uma organização. Os líderes desempenham diversas funções na busca pela eficiência e eficácia das empresas, bem como são responsáveis pela motivação e o desenvolvimento dos colaboradores.

A liderança quando colocada em contexto de pesquisa é importante para as

ciências sociais da administração, pois contribui para a compreensão do comportamento humano, melhoria da prática gerencial, tomada de decisões organizacionais, desenvolvimento de teorias e modelos e tem um impacto significativo na sociedade, pois consiste em um elemento central para o sucesso de qualquer organização. Compreender os desafios e perspectivas enfrentados pelos líderes empresariais é crucial, algo que se torna ainda mais relevante em um cenário empresarial dinâmico e em constante evolução, como o mercado brasileiro, motivo este que se apresenta como importante justificativa para o desenvolvimento deste trabalho.

A pesquisa "Panorama da Liderança 2023" realizada pela AMCHAM Brasil e utilizada como base para desenvolvimento deste trabalho é uma fonte de dados confiável e atualizada que fornece insights valiosos sobre a situação atual da liderança nas empresas brasileiras. Analisar esses dados é importante para tomar decisões informadas.

Outra importante justificativa para o desenvolvimento deste trabalho, consiste na impacto que os estudos sobre liderança podem causar nas organizações, onde os desafios e perspectivas enfrentados pela liderança empresarial têm um impacto direto, afetando seu desempenho, eficácia e competitividade. Entender essas dinâmicas é essencial para as empresas que desejam se adaptar e prosperar. Este artigo busca também contribuir para o conhecimento acadêmico e prático sobre liderança e gestão empresarial no contexto brasileiro. Oferecer uma análise e recomendações práticas podem ajudar outros pesquisadores, líderes e gestores em suas respectivas áreas de atuação. Podendo auxiliar consequentemente na tomada de decisões estratégicas, algo particularmente importante em um ambiente empresarial onde as mudanças acontecem rapidamente e as decisões podem ter um impacto duradouro.

REFERENCIAL TEÓRICO

O CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança é objeto de estudo nas ciências sociais, e compõe tema de pesquisas científicas há mais de um século (DAY; ANTONAKYS, 2012). Muito embora, segundo Chiavenato (2003), só na década de 30 que o conceito veio a surgir

fora do campo da filosofia e da história. Os diferentes enfoques que são dados à liderança dificultam o entendimento desse termo de maneira singular, isto é, a elaboração do conceito de liderança é algo complexo de se realizar diante dos diversos significados que a envolvem. (BASS, 1990; KETS DE VRIES, 1997).

De acordo com Yukl, (1998) se por um lado as definições diferem em alguns aspectos tais como: quem exerce a influência, o objetivo pretendido da influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado da tentativa de influência, por outro, complementam-se mutuamente.” Para McGregor, a liderança não é apenas atributo da pessoa, mas um processo social complexo que envolve as motivações dos liderados, a tarefa, o líder e o contexto dentro do qual ocorre a relação entre essas variáveis.

Segundo Hunter (1989), o conceito de liderança está associado ao ato de conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Liderança é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 349).

Chiavenato (2003, p. 122) conceitua a liderança como sendo um “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”.

CHEFIA X LIDERANÇA

É bastante comum as pessoas confundirem chefia e liderança, pois os termos são frequentemente usados de forma intercambiável. É importante ressaltar que chefia e liderança não são necessariamente mutuamente exclusivas. Alguns chefes podem ser líderes eficazes, combinando autoridade formal com habilidades de liderança, enquanto outros líderes podem não ocupar posições formais de chefia. No entanto, é fundamental reconhecer a diferença entre os conceitos e promover uma compreensão mais abrangente e precisa da liderança.

Conforme as afirmações de Yukl e Ilesinger (2004) a chefia pode ser definida como um conceito ligado a estrutura organizacional, ou seja, ser chefe é ocupar uma posição na hierarquia organizacional acima de outra pessoa. Falar em chefia significa estar falando de posição hierárquica, em colocar uma pessoa como superior a outra, então o poder do chefe sobre o seu subordinado é um poder chamado de legítimo, porque ele é legitimado pelo grupo social que acredita sem questionamentos que o chefe tem poder de fazer as coisas e as pessoas ao chefe subordinadas devem obedecê-lo. O chefe é servido pelos seus subordinados, ou seja, chefia é usar do poder que a estrutura organizacional te dá para se impor sobre outras pessoas.

Liderança é aquele sujeito que influencia o comportamento de outras pessoas, independentemente de ocupar uma posição de chefia ou não, isso acontece dentro e fora das organizações, quando você influencia o comportamento de terceiros para que essas outras pessoas façam coisas que não fariam naturalmente sem a influência que você teve, você está exercendo a liderança, note que isso é completamente diferente da chefia, pois não precisa estar em uma posição hierárquica superior para poder influenciar o comportamento de outra pessoa.

ESTILOS DE LIDERANÇA E SUAS CARACTERÍSTICAS

“(...) Lewin, que para Robbins e Coulter (1998) foi um dos precursores dos estudos sobre os comportamentos de liderança. Foi o responsável por identificar três estilos comportamentais básicos denominados de Liderança Autocrática (Autoritária), Liderança Democrática (Participativa) e Liderança Laissez-faire (Liberal).” (CHAMBEL; COSTA, 2001, p. 32). Segundo as observações apresentadas no estudo de Lewin (1951), líderes autocráticos se concentram na execução de atividades, muitas vezes seguindo rigorosamente as regras. É muito comum que líderes desse tipo tomem decisões baseadas em si e que definam o que fazer e quem faz, sem dar espaço para que as pessoas contribuam de uma determinada forma. Ainda sobre as observações presentes no estudo é possível concluir que exercer a liderança no estilo autoritário é carregar o risco de uma “revolução” dos subordinados, visto que segundo as análises do autor a probabilidade de isso acontecer será maior, quanto mais marcado o caráter autoritário do líder.

Já a liderança democrática descrita pelo autor, consiste em tomadas de decisões originadas de um processo de debate coletivo, do diálogo, da preocupação com os outros e da preocupação com o engajamento coletivo para alcançar resultados. Neste caso, fala-se de resultados construídos, levando em consideração as ideias, estratégias, colaborações e apresentações de todos.

Observa-se no estudo de Lewin a utilização do conceito francês “laissez-faire” que segundo estudiosos poderia ser traduzida aproximadamente como “deixar fazer”, “não intervencionismo” ou “liberalismo”, seguindo a terminologia político-econômica usada pelo autor. Líderes desse tipo permitem que os subordinados tomem suas próprias decisões, sem necessariamente assumir a responsabilidade pelos resultados.

A LIDERANÇA E SUA RELEVÂNCIA NA GESTÃO DAS EMPRESAS

A liderança desempenha um papel fundamental na gestão das empresas e é um fator crítico para o sucesso organizacional. Um grande ponto de relevância da liderança no contexto empresarial está relacionado a capacidade de tomar decisões, uma das competências mais essenciais para um líder. Como mencionado por Mintzberg (1975), os líderes muitas vezes enfrentam situações ambíguas e complexas que exigem tomada de decisões rápidas e informadas. A liderança eficaz envolve a habilidade de analisar informações, avaliar riscos e tomar decisões que beneficiem a organização como um todo.

Outro importante aspecto da liderança na gestão de empresas, consiste na necessidade de se motivar os liderandos. A liderança desempenha um papel vital na motivação e no engajamento dos colaboradores, onde desde teorias como a Teoria da Expectativa de Vroom (1964) e a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) era perceptível a importância de líderes fornecerem suporte, reconhecimento e desafios significativos para manter os funcionários motivados e comprometidos com suas tarefas.

A liderança também é crucial na criação e manutenção da cultura organizacional e dos valores compartilhados. Schein (1992) argumenta que líderes desempenham um papel central na definição de normas, valores e comportamentos

que moldam a cultura de uma empresa. Uma cultura organizacional saudável pode impulsionar a coesão, a inovação e a adaptação. Em um ambiente empresarial em constante evolução, a capacidade de liderança de se adaptar às mudanças é vital. Autores como Kotter (1996) enfatizam a importância de líderes identificarem a necessidade de mudanças, comunicarem eficazmente a visão de mudança e mobilizarem os recursos necessários para implementar com sucesso as transformações organizacionais.

METODOLOGIA

Neste artigo, adotaremos uma abordagem metodológica que combina a pesquisa documental e a análise qualitativa para explorar os desafios e perspectivas da liderança na gestão de empresas tendo como base a pesquisa "Panorama da Liderança 2023" realizada pela AMCHAM Brasil. Esta metodologia se justifica pela disponibilidade de dados públicos referentes à pesquisa em questão e pela necessidade de uma análise contextualizada e abrangente desses dados à luz do conhecimento teórico existente em liderança empresarial.

Segundo Gil (2008) a pesquisa documental é uma abordagem que se concentra na análise de fontes primárias e secundárias disponíveis publicamente, como relatórios, estudos, artigos acadêmicos, livros, registros organizacionais e dados estatísticos. Neste contexto, a pesquisa documental é apropriada, uma vez que visa explorar a pesquisa "Panorama da Liderança 2023" da AMCHAM Brasil, que consiste em um conjunto de dados e informações disponíveis publicamente.

O caráter qualitativo da pesquisa faz-se necessário para aprofundar a compreensão dos desafios e perspectivas da liderança na gestão de empresas. De acordo com Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos sociais complexos por meio da análise aprofundada de dados não estruturados, como texto, imagens e narrativas. Neste estudo, a análise qualitativa será aplicada para examinar as nuances dos desafios enfrentados pelos líderes empresariais, as percepções dos participantes da pesquisa "Panorama da Liderança 2023" da AMCHAM Brasil e as implicações práticas dessas descobertas. Isso permitirá uma visão mais contextualizada dos temas em análise.

A coleta de dados será realizada por meio de uma análise ao relatório documental da pesquisa "Panorama da Liderança 2023" da AMCHAM Brasil disponível no link da entidade: <https://conteudo.amcham.com.br/panorama-lideranca>. Além disso, serão consultados estudos e artigos acadêmicos adicionais que contextualizem e complementem as descobertas da pesquisa. Já a análise dos dados coletados será conduzida de forma sistemática e rigorosa. Inicialmente, os dados da pesquisa serão resumidos e organizados em categorias pertinentes, tais como desafios identificados, tendências emergentes e perspectivas futuras. Em seguida, serão exploradas as implicações desses resultados à luz do conhecimento existente sobre liderança empresarial.

É importante ressaltar que esta pesquisa documental depende da disponibilidade e acessibilidade de documentos públicos relacionados à pesquisa "Panorama da Liderança 2023" da AMCHAM Brasil. Além disso, a análise estará restrita às informações presentes nos documentos consultados e ao conhecimento existente sobre liderança empresarial até a data de corte deste artigo (setembro de 2021).

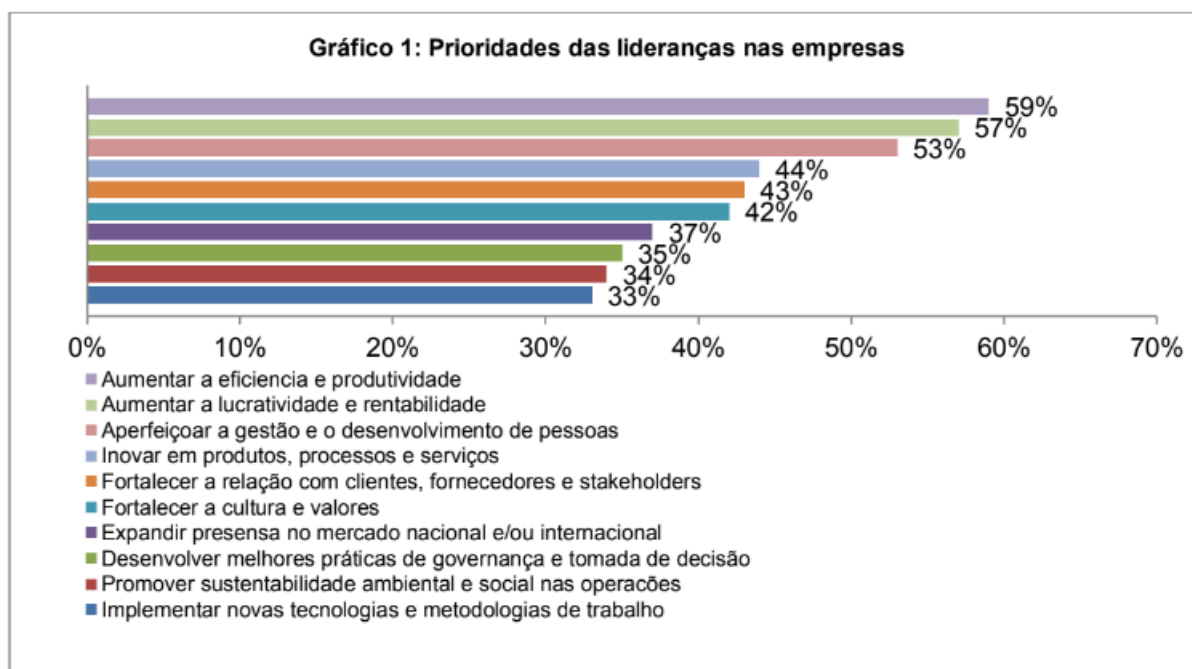
RESULTADOS E DISCUSSÕES

No contexto da pesquisa "Panorama da Liderança 2023", conduzida pela AMCHAM Brasil, o presente artigo se propõe a examinar os desafios e perspectivas associados à liderança na gestão de empresas. Esta pesquisa fornece uma rica fonte de insights sobre o cenário atual de liderança no mundo corporativo, destacando tendências, percepções e abordagens adotadas pelos líderes em organizações de diversos setores. Assim, serão explorados principais resultados desta pesquisa, visando aprofundar a compreensão sobre as complexidades e demandas enfrentadas pelos líderes empresariais no cenário contemporâneo, bem como as implicações dessas descobertas para o futuro da gestão empresarial.

Nesta etapa se discutirá os resultados desta análise documental, com o intuito de explorar os desafios e perspectivas da liderança na gestão de empresas, no contexto brasileiro. O gráfico 01 a seguir – que apresenta os resultados obtidos quanto as atuais prioridades das lideranças entrevistadas – destaca que dos 763

entrevistados quase 60% têm como prioridade aumentar a eficiência e produtividade (59%) e/ou aumentar a lucratividade e rentabilidade (57%).

O dado apresentado é interessante pois revela um perfil de liderança com traços ainda tradicionais e que objetiva como prioridade os resultados operacionais e não necessariamente os aspectos e recursos humanos, tal como seu desenvolvimento. Neste contexto, Chiavenato (2003) destaca que a liderança que negligencia o desenvolvimento humano em uma organização muitas vezes se concentra apenas em metas e resultados de curto prazo, esquecendo-se de que as pessoas são o recurso mais valioso e duradouro de uma empresa.



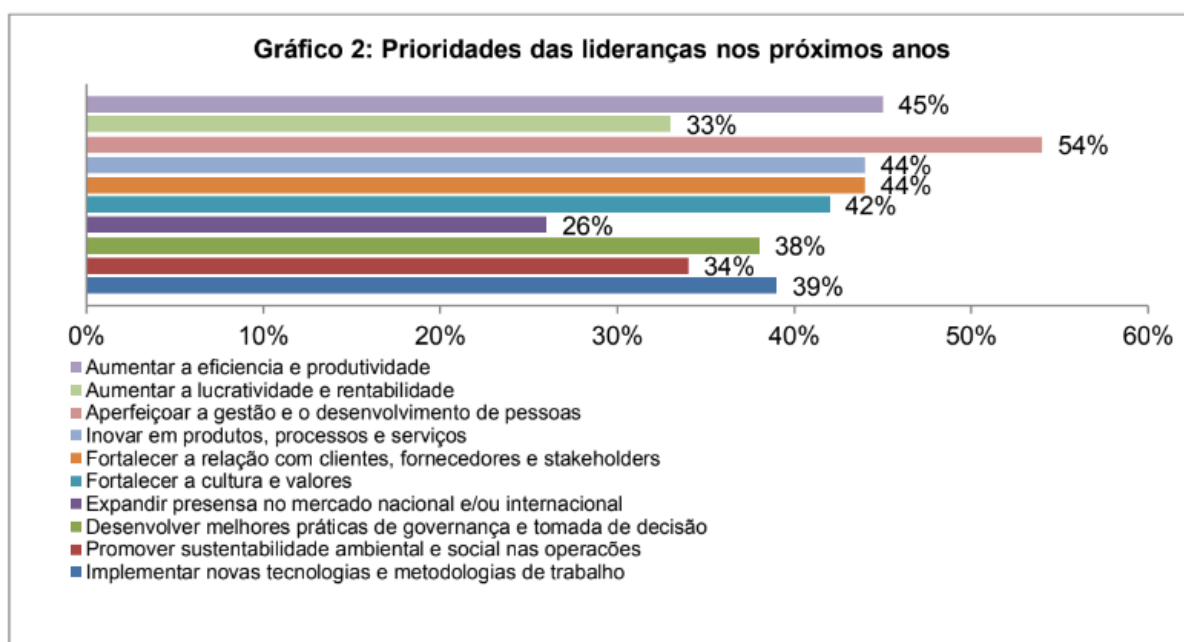
Fonte: Amchan e Humanizadas (2023).

Girard e Souza (2011) destacam que “a Gestão de Pessoas nas organizações, por meio da aplicação de pessoas, busca ajustar, compatibilizar as pessoas aos processos de trabalho, aproveitar os talentos humanos da organização”, e neste sentido priorizar os aspectos humanos é consequentemente uma estratégia para alcançar melhores resultados organizacionais.

Em um mundo globalizado e de constantes modificações, onde cada vez mais as pessoas estão conscientes de seu papel no trabalho, priorizar rentabilidade, lucratividade e outros aspectos similares, de nada adianta, se não associado a

concepção de que as pessoas ainda representam parte essencial do processo organizacional.

Entretanto, a pesquisa também trata sobre as prioridades futuras para as lideranças, e neste ponto, já é possível a percepção de uma visão mais consciente sobre os aspectos humanos.



Fonte: Amchan e Humanizadas (2023).

Em relação as atuais prioridades das lideranças (Gráfico 1) que revelam uma tendência com ênfase na produtividade, que tem sido ainda muito presente e enfatizada por muitos escritores em resposta às crescentes pressões competitivas nos mercados globais. (BARNEY, 1996; FAJNZYLBER F, 1988; SUZYGAN; FERNANDES, 2003). Adicionalmente, num ambiente de negócios cada vez mais complexo, a busca pela eficiência operacional é considerada uma estratégia importante para garantir a sobrevivência e o crescimento de uma organização (PORTER, 1996; SLACK *et al*, 2009).

Em contraste com os dados analisados inicialmente, uma análise das expectativas da gestão para os próximos anos (Gráfico 2) revela uma mudança significativa na abordagem. Os dados mostram que 54% dos executivos acreditam que melhorar a liderança e desenvolver as pessoas serão as principais prioridades

estratégicas nos próximos anos. Essa mudança de paradigma pode ser interpretada como uma resposta às transformações no ambiente de negócios incluindo a crescente importância da inovação, da diversidade e da inclusão, e da adaptação às mudanças tecnológicas. Um parcela de novos líderes estão apoiando a necessidade de uma abordagem mais holística, voltada não apenas para o aumento da produtividade, mas também para aspectos de gestão, relacionamento e a resiliência organizacional (SANT' ANNA ET AL, 2011).

A literatura sobre liderança e desenvolvimento organizacional também apoia essa mudança de perspectiva, enfatizando a importância de líderes que possam inspirar e capacitar suas equipes, criando um ambiente de trabalho mais motivador e envolvente (BASS; RIGGIO, 2006). Assim, embora o aumento da produtividade e da eficiência continue a ser fundamental, a investigação mostra que os líderes estão a preparar-se para enfrentar os desafios futuros, concentrando-se na gestão eficaz e no desenvolvimento contínuo das pessoas que compõem as suas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo, ainda em desenvolvimento mergulhamos de modo mais complexo na análise frente aos desafios e perspectivas das lideranças para os próximos anos. Todavia, a pesquisa até então apresentada possibilitou explorar alguns aspectos iniciais interessantes, principalmente no que compete a mudança de visão de uma prioridade de liderança mais tradicionalmente preocupada com os resultados, para uma prioridade que objetiva considerar mais os aspectos relacionados ao desenvolvimento humano e compreensão do papel das pessoas nas organizações. baseando-nos nos resultados e insights apresentados pela pesquisa 'Panorama da Liderança 2023' conduzida pela AMCHAM Brasil, que nos levará a uma compreensão ainda mais completa sobre o futuro da gestão corporativa. À medida que examinamos as descobertas e reflexões desta pesquisa, ficará claro que a liderança é um elemento vital na busca pela excelência organizacional, mas também um desafio cada vez mais dinâmico e multifacetado.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Upper

Saddle River: Prentice Hall, 1996.

BASS, B. M., & Riggio, R. E. . **Transformational leadership**. 2 ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2006.

BASS, B. M. **Liderança, psicologia e organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1990. 415 p.

CHAMBEL, M. J.; COSTA, A. C. Liderança e satisfação no trabalho: um estudo em contexto hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 27-46, 2001. Disponível em: <link>. Acesso em: 13 de set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 122.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.

DAY, D. V., & ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2 ed.. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FAJNZYLBER, F. **Competitividad internacional: evolución y lecciones**. Revista de la CEPAL, n. 36, p. 7-23, dez. 1988.

FERNANDES, A. C.; SUZIGAN, W.; CHAVES, C. V.; IGLESIAS, R. Knowledge production and firm growth in Brazil: a case study using patent data. **Research Policy**, v. 42, n. 4, p. 955-968, maio 2013.

FREITAS, A. C. Liderança e gestão de pessoas: uma análise da percepção dos gestores de uma instituição de ensino superior. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 221-240, out./dez. 2014. Disponível em: artigo. Acesso em: 07 out. 2023.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança que obtém resultados**. Harvard Business Review, Boston, v. 78, n. 2, p. 78-90, mar./abr. 2000. Disponível em: aqui. Acesso em: 07 out. 2023.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 1989.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997. 215 p.

KOTTER, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, **Gilberto. Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade,. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**, v. 53, n. 4, p. 49-61, jul./ago. 1975.

Pereira, G. ., Aidar, S. ., & Rosalem, V. . (2021). **Uma Visão Geral Sobre Liderança: Conceitos, Evolução das Teorias e Liderança 4.0.** ENCICLOPEDIA BIOSFERA, 18(37). Recuperado de Disponível em: <<https://conhecer.org.br/ojs/index.php/biosfera/article/view/5341>>. Acesso em 12 de set. 2023.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, 1996. 74(6), 61-78.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; DAVEL, Eduardo; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Liderança e desenvolvimento organizacional: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2011.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership.** 2 ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SLACK, N., Chambers, S., & Johnston, R. **Administração da produção.** 3a ed. São Paulo: Atlas. 2012.

SUZIGAN, W.; FERNANDES, A. C. **Trajetórias tecnológicas e competitividade industrial no Brasil.** Revista de Economia Política, v. 23, n. 4, p. 5-24, out./dez. 2003.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. Flexible Leadership: **Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices.** San Francisco: John Wiley & Sons, 2004.

YUKL, G. **Liderança em organizações: uma visão geral.** São Paulo: Prentice Hall, 1998. p. 3.