



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

KARINA RODRIGUES ANDRADE
TAIZ LIVRAMENTO SANTIAGO

**O PAPEL DO LÍDER NA CRIAÇÃO DE UMA CULTURA
ORGANIZACIONAL INOVADORA**

SERINGUEIRAS – RO

2024

**KARINA RODRIGUES ANDRADE
TAIZ LIVRAMENTO SANTIAGO**

**O PAPEL DO LÍDER NA CRIAÇÃO DE UMA CULTURA
ORGANIZACIONAL INOVADORA**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Nome do Orientador: Prof^a. Dra. Aline Gomes Lopes Pinheiro.

SERINGUEIRAS – RO

2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Andrade, Karina Rodrigues de.

O papel do líder na criação de uma cultura organizacional inovadora /
Karina Rodrigues de Andrade, Taiz Livramento Santiago, Seringueiras-RO,
2024.

24 f. : il.

Orientador(a): Dra. Aline Gomes Lopes Pinheiro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão
Comercial EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia - IFRO, Seringueiras-RO, 2024.

1. Colaboradores. 2. Liderança. 3. Motivação. 4. Organização. 5. Perfil do
líder. I. Santiago, Taiz Livramento. II. Pinheiro, Aline Gomes Lopes (orient.).
III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO.
IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Gizele de Melo Viana, CRB-CRB11/914 (Campus Porto Velho Zona Norte)

O PAPEL DO LÍDER NA CRIAÇÃO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA

Karina Rodrigues Andrade¹
Taiz Livramento Santiago²
Aline Gomes Lopes Pinheiro³

Resumo

O papel do líder é de fundamental importância nas organizações. O objetivo geral do presente artigo verificar tipologias de liderança por meio do levantamento bibliográfico. Para consolidar esta abordagem, foi avaliado o impacto do líder nos resultados da organização. Para alcançar o objetivo, foram estudadas as definições a diferença entre chefe e líder, além de analisar se os colaboradores se motivam com os tratamentos diferenciados pela diferença. O trabalho aponta algumas teorias sobre liderança e avalia a influência da motivação na vida das pessoas. Justifica-se como relevância deste artigo, a definição de liderança, a importância do líder nas organizações e a sua influência diante dos liderados e avaliando as melhores formas de se liderar uma equipe. As fontes bibliográficas buscadas foram livros e sites, logo, estes são os instrumentos de pesquisa. Considera-se fundamental a importância que os líderes exercem nas organizações, garantindo o seu sucesso.

Palavras-chave: Colaboradores. Liderança. Motivação. Organização. Perfil do Líder.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um dos pilares fundamentais que sustentam o desempenho e a inovação de uma empresa. Nesse contexto, o papel do líder se torna crucial, pois ele é responsável por moldar e perpetuar essa cultura. Um líder eficaz não apenas orienta suas equipes, mas também inspira e facilita um ambiente propício à criatividade e à experimentação. Este ensaio argumentativo explora como a liderança ativa e comprometida é essencial para a formação de uma cultura organizacional inovadora.

O papel do líder tem várias diretrizes e cada uma delas apresenta-se como desafio diário que o líder precisa assumir. As principais responsabilidades são: cuidar da comunicação interna, criar medidas de motivação, estabelecer estratégias de atração e

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: astertemp583@gmail.com

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: taiz2024@icloud.com

³ Docente Orientadora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia *Camus* Porto Velho Zona Norte. Doutora em Química de Produtos Naturais (PPGN/UFRJ). e-mail: aline.gomes@ifro.edu.br

retenção de talentos, mediar conflitos internos, oferecer *feedbacks* contínuos e ser uma ponte entre empregado e empregador.

A pergunta problemática é a seguinte: Qual a importância do papel do líder na criação de uma cultura organizacional inovadora?

A justificativa do trabalho é o papel do líder na criação de uma cultura organizacional inovadora é multifacetado e de extrema importância. Ao inspirar suas equipes, promover a segurança para errar, estimular a colaboração, disponibilizar recursos adequados e fomentar um ambiente de feedback e reconhecimento, os líderes não apenas potencializam a inovação, mas também transformam suas organizações em entidades adaptáveis e resilientes. Em um mundo em constante mudança, a capacidade de inovar é essencial, e cabe ao líder guiar essa jornada transformadora.

Nesse sentido, o objetivo geral do presente artigo foi verificar tipologias de liderança por meio do levantamento bibliográfico, a fim de se chegar a uma definição mais precisa do melhor modelo de atuação dos líderes. Como problema, avaliaremos o impacto dos líderes que adotam perfil autoritário e unilateral nas organizações.

Os objetivos específicos foram definir a diferença entre chefe e líder; analisar se os colaboradores se motivam com os tratamentos diferenciados pela diferença; apontar algumas teorias sobre liderança e avaliar a influência da motivação na vida das pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. CONCEITOS DE LIDERANÇA

De acordo com Chiavenato (2005, p. 184), a liderança tem como característica ser um método de influência entre pessoas. Ainda no século XXI, apesar de várias conceitos existentes, a prática da liderança, ou seja, ser líder é direcionar e influenciar atividades em grupos, transformando-os em uma equipe que, de forma ética e positiva, alcancem os resultados da organização.

Segundo Robbins (2005, p. 258), “definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Para Hunter (2004, p. 25), “a liderança é um dos pilares fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Em um mundo em constante mudança, onde a inovação se torna cada vez mais essencial para a sobrevivência e crescimento das empresas, o papel do líder assume uma nova dimensão”. Além disso, a

comunicação aberta e eficaz é decisiva para a construção de uma cultura organizacional inovadora.

Líderes que promovem um ambiente de diálogo e feedback incentivam os colaboradores a compartilhar suas ideias e preocupações. Esse fluxo de informações não apenas fortalece a confiança entre os membros da equipe, mas também permite que novas perspectivas sejam consideradas na tomada de decisões. Quando os colaboradores sentem que suas vozes são ouvidas e valorizadas, há um aumento significativo na disposição para arriscar e inovar. Assim, a liderança deve estar atenta a criar espaços onde a comunicação flua livremente, seja por meio de reuniões regulares, plataformas de feedback ou até mesmo pela promoção de um clima organizacional inclusivo. (Hunter, 2004, p. 25).

Para Robbins (2005, p. 258), a partir do final da 2ª grande guerra, acreditava-se que os líderes já nasciam com o dom de liderar e que já possuíam traços de personalidade, que eram associados ao perfil de liderança. São eles: o desejo de liderar, a honestidade, inteligência, ambição e energia, além do conhecimento técnico e integridade. (Robbins 2005, p. 258).

Com o passar do tempo, a pesquisa e literatura sobre líderes organizacionais evoluíram. As teorias que se baseavam em traços e características pessoais chegaram à abordagem situacional ou contingencial, propondo a flexibilidade e adaptação para a liderança. Segundo Bergamini (1994), os estudos sobre o tema caminham das teorias mais simples, permitindo buscas mais complexas, que as transformem em teorias mais ricas e completas. A seguir, serão abordadas algumas das principais teorias sobre liderança. (Bergamini, 1994).

2.2. TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE

Até a década de 1940, acreditava-se que líderes possuíam características específicas que os diferenciavam, como traços físicos, intelectuais e sociais. Esse enfoque, conhecido como Teoria dos Traços de Personalidade, propunha que aqueles com tais características seriam naturalmente líderes. No entanto, observou-se que pessoas com traços similares podiam ter estilos de liderança muito distintos, levando a teoria ao descrédito (Hunter, 2004, p. 25).

Apesar disso, a Teoria dos Traços trouxe contribuições importantes à psicologia, como o modelo "Big Five", que classifica traços de personalidade em Abertura à Experiência, Conscienciosidade, Extroversão, Amabilidade e Neuroticismo. Esse modelo oferece um

entendimento sistemático e mensurável da personalidade humana, com aplicações em várias áreas (Hunter, 2004, p. 25).

Por outro lado, o enfoque em traços fixos é limitado. A psicologia contemporânea reconhece que o comportamento humano é dinâmico, influenciado pelo contexto e pelas interações sociais. Traços como extroversão podem variar conforme a situação, evidenciando a flexibilidade comportamental que a teoria original não contempla adequadamente (Chiavenato, 2005, p. 184).

2.3. TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

A Teoria dos Estilos de Liderança, destacada entre as décadas de 1930 e 1960, sugere que o estilo do líder impacta o desempenho e a satisfação dos colaboradores, oferecendo uma base importante para a compreensão do fenômeno da liderança, mas também apresenta limitações (Chiavenato, 2005, p. 184). Os estilos mais conhecidos incluem a liderança autocrática, democrática, laissez-faire, transformacional e transacional, cada um influenciando a dinâmica do grupo e o desempenho organizacional.

A liderança autocrática pode ser eficaz em situações que exigem decisões rápidas, mas pode desmotivar a equipe. Por outro lado, a liderança democrática estimula a participação e a colaboração, aumentando a motivação dos colaboradores. A liderança transformacional inspira a equipe a alcançar propósitos maiores, enquanto a transacional se baseia em recompensas e punições, sendo mais adequada para tarefas repetitivas.

Dessa forma, não há um estilo de liderança universalmente superior; a eficácia de cada um depende do contexto, das características da equipe e dos objetivos organizacionais. Um líder eficaz deve ser flexível e capaz de transitar entre diferentes estilos conforme as necessidades de sua equipe (Chiavenato, 2005, p. 184).

2.4. NOVOS ESTILOS DE LIDERANÇA

A dinâmica do mundo moderno requer transformações constantes nas práticas de liderança. O surgimento de novos estilos de liderança reflete mudanças sociais, culturais e tecnológicas, que exigem uma abordagem mais inclusiva e adaptativa. Em um cenário marcado pela diversidade e inovação, grandes líderes têm se destacado por adotarem estilos que priorizam a colaboração, a empatia e a responsabilidade social. Assim, é fundamental refletir sobre a relevância desses novos estilos de liderança, seus exemplos concretos na atualidade e suas contribuições para o ambiente organizacional. (NADIELLA, 2019).

Um dos estilos de liderança que ganhou destaque nos últimos anos é a liderança transformacional, que busca inspirar e motivar as equipes a alcançar um propósito maior. Líderes como Satya Nadella, CEO da Microsoft, exemplificam essa nova abordagem ao enfatizar a importância de uma cultura organizacional inclusiva e baseada em aprendizagem contínua. Em suas palavras, "A empatia é fundamental para a inovação," ressaltando como compreendê-los e apoiá-los é crucial para o desenvolvimento de novos produtos e serviços (NADIELLA, 2019). Isso demonstra que a transformação de uma empresa muitas vezes começa pelo próprio mindset do líder, que deve ser capaz de fomentar um ambiente colaborativo. (NADIELLA, 2019).

Outra figura emblemática nesse contexto é Indra Nooyi, ex-CEO da PepsiCo. Nooyi é frequentemente citada como um exemplo de liderança sustentável e socialmente responsável. Ela enfatiza a importância de que os líderes pensem além do lucro, apontando que "os negócios devem ser uma força para o bem" (NOOYI, 2018). Essa visão propõe que as empresas não devem apenas se preocupar com ações para maximizar lucros, mas também com ações que beneficiem a sociedade e o meio ambiente, alinhando assim os interesses corporativos com os interesses sociais. (NOOYI, 2018).

Ademais, com o advento da tecnologia e da digitalização, a liderança digital tornou-se essencial. Líderes como Sundar Pichai, CEO do Google, demonstram como os líderes contemporâneos precisam ser adeptos da tecnologia e promover a digitalização no ambiente de trabalho. Pichai acredita que "a criatividade e a tecnologia podem mudar o mundo," o que reforça a ideia de que a liderança atual deve ser capaz de mesclar inovação tecnológica com um espírito humano (PICHAI, 2020).

Outro ponto a ser destacado é a emergência da liderança adaptativa, que se mostra crucial em tempos de crise, como no caso da pandemia de COVID-19. Líderes que demonstraram agilidade e flexibilidade, como Mary Barra, CEO da General Motors, foram capazes de repensar estratégias em tempo real, reconhecendo a importância de se adaptar rapidamente às circunstâncias. Barra afirmou que "a capacidade de adaptação é o que distingue os líderes que triunfam daqueles que falham," enfatizando a importância de uma liderança que se ajusta às mudanças inesperadas (BARRA, 2020).

Esses novos estilos de liderança também dialogam com o conceito de liderança inclusiva, que procura envolver todos os membros da equipe, respeitando e valorizando a diversidade. Rosalind Brewer, CEO da Walgreens Boots Alliance, é um exemplo notável, que defende que "a diversidade é uma responsabilidade explícita dos líderes" (BREWER,

2021). A inclusão não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também se reflete em melhores resultados financeiros e inovação. " (BREWER, 2021).

Além disso, o papel dos líderes contemporâneos é também essencial na promoção de um equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Com o aumento do trabalho remoto e a busca por bem-estar, líderes que reconhecem a importância desse equilíbrio, como Arianna Huffington, fundadora da Thrive Global, têm se destacado. Ela argumenta que "a verdadeira liderança começa com a autoreflexão e o cuidado consigo mesmo" (HUFFINGTON, 2016), mostrando que um líder saudável pode inspirar equipes inteiras a priorizarem seu bem-estar.

É inegável que os novos estilos de liderança estão moldando o futuro das organizações, promovendo ambientes de trabalho mais inovadores, colaborativos e socialmente responsáveis. No entanto, é crucial que esses líderes continuem se desenvolvendo e se adaptando às mudanças, utilizando a inteligência emocional e as habilidades interpessoais como pilares de sua prática. A adoção dessas abordagens não apenas possibilita um ambiente de trabalho mais saudável, mas também contribui para o crescimento sustentável das organizações em um mundo cada vez mais complexo. (HUFFINGTON, 2016).

Portanto, ao explorar o potencial dos novos estilos de liderança, como a liderança transformacional, digital, adaptativa e inclusiva, é possível observar uma distância significativa dos modelos tradicionais que predominavam anteriormente. Estes novos paradigmas não apenas refletem a diversidade do ambiente contemporâneo, mas também promovem uma responsabilidade social maior entre os líderes. Portanto, líderes que se empenham em adotar essas práticas certamente estarão mais bem equipados para enfrentar os desafios futuros e deixar um legado significativo tanto em suas organizações quanto na sociedade. (HUFFINGTON, 2016).

2.5. TEORIA X e Y

Conceitos criados pelo professor e economista americano Douglas McGregor, que auxiliam nas relações entre as organizações e seus trabalhadores e contribuem com as demais teorias sobre liderança. O economista ainda afirma que, na teoria X, encontram-se de acordo com a percepção da gestão os colaboradores considerados irresponsáveis e preguiçosos, que detestam o trabalho e que precisam de ordens superiores e/ou ameaças para desenvolverem suas atividades e atingirem as metas. Na teoria Y, o autor refere-se aos colaboradores que, na percepção da gestão, são considerados responsáveis, conscientes, criativos, gostam de se

esforçar e dar o seu melhor nos resultados da empresa, tendo também, participação nas tomadas de decisões. (Chiavenato, 1992, p. 146).

Tendo em vista as teorias citadas acima, o fator-chave para o sucesso da organização é a motivação. Chiavenato (1992, p. 146) afirma que as empresas precisam de líderes em todos os níveis, para que se alcance os melhores resultados. O líder tem como dever incentivar o envolvimento de todos da equipe, para que compreendam a sua importância na organização e ser o facilitador, valorizando seus funcionários como parceiros, usando suas habilidades no envolvimento de todos no processo e mostrar que a principal ferramenta gerencial no convívio com pessoas é a liderança. (Chiavenato, 1992, p. 146).

Os colaboradores precisam se sentir satisfeitos e importantes para as organizações e, para que essas necessidades sejam atendidas, ele precisa ser motivado pelo seu líder. Entender as necessidades dos seus colaboradores, trabalhando a Inteligência Emocional, faz com que se conheça melhor a sua equipe e, juntos e realizados, para que alcancem as metas e objetivos da empresa. Para que se aconteça esse processo, é preciso ter o conhecimento sobre liderança e suas diversas áreas, tratando da importância de motivar suas equipes.

Cortinhas (2014) menciona que a satisfação no trabalho está relacionada a uma resposta emocional acerca de uma situação do trabalho, relacionando em muitos casos, com o exceder da expectativa, ou seja, trata-se de um positivo estado emocional que é resultante de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho.

Atualmente existem diversos cursos de capacitação para lideranças e motivações. Esses deveriam ser obrigatórios nas empresas, uma vez que é necessidade de todos e que, ao serem atendidas, trazem retornos positivos para a própria organização.

2.6. O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DO LÍDER

Para que a organização consiga se desenvolver e conquistar seu espaço almejado, é de suprema importância a participação dos seus colaboradores, que são a “alma do negócio”. Seja participando de todo o processo de crescimento, sugerindo ideias, opiniões, melhorias e críticas, cabe ao líder motivar a sua equipe, para que juntos colaborem para a obtenção de grandes resultados (Chiavenato, 1992, p. 146).

O líder precisa ser o reflexo de um bom profissional, se comprometendo com as responsabilidades designadas e com o seu papel na empresa e, em muitas vezes, se tornam exemplos para seus colaboradores que se espelham neles. Ele é participante do processo e trata a todos como uma equipe, compartilhando as responsabilidades pelo sucesso ou pelo fracasso nos resultados. Um bom líder precisa conhecer cada um de seus subordinados, para

que compreenda as suas necessidades e consiga atendê-las para torná-los motivados beneficiando a si mesmo, à equipe e à organização como um todo (Robbins, 2005, p. 258).

O reflexo de uma má liderança gera ausência de credibilidade e confiança por parte dos liderados diante do seu líder. Não saber conduzir a equipe, muitas vezes por falta de conhecimento na área de liderança e diálogo, faz com que não se chegue ao resultado esperado. Muitos conflitos podem existir diante desses resultados não satisfatórios e torna os funcionários ainda mais desmotivados por não saberem qual o seu papel dentro da empresa. (Chiavenato, 1992, p. 146).

As pessoas sempre estão em busca de maneiras para atingirem seus objetivos e as suas diversas necessidades existentes, portanto, é dever do líder ter conhecimentos dessas situações para que solucione essas dificuldades, visando obter as metas propostas. Ser líder é ser o agente motivador das organizações (Hunter, 2004, p. 25).

2.7. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A Inteligência Emocional (IE) tem como objetivo estudar a mente e o comportamento humano, sendo então pesquisada por psicólogos desde a década de 80, mas, apenas em 1990, foi publicado um artigo fazendo a divulgação do tema. Somente em 1995 foi redefinido o que é ser inteligente, através de Goleman (2001, p. 337) que publicou um livro falando sobre o assunto.

Goleman (2001, p. 337) define a IE como: [...] “capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”. Através da definição do autor, conseguimos constatar que a IE é a capacidade de administrar as emoções, saber lidar com elas para benefício pessoal, saber conviver com pessoas de forma harmoniosa e que conseqüentemente, traz resultados positivos. Existem cinco habilidades emocionais que os componentes da IE devem possuir: autopercepção, autorregulamentação, motivação, empatia e as habilidades sociais.

Segundo Goleman (2001, p. 335) [...] “à medida que mudam as características do mundo do trabalho, essas capacidades humanas podem nos ajudar não só a competir, como também a alimentar nossa capacidade de ter prazer, até mesmo alegria, em nosso trabalho.” Quando se trata de clima organizacional, a Inteligência Emocional tem uma contribuição muito importante para as empresas, pois tem como resultado o aumento de produtividade e a satisfação dos colaboradores. E o benefício é que a IE pode ser desenvolvida trabalhando os pontos emocionais fracos e os comportamentais que possam prejudicar o seu desempenho.

O autor refere-se à importância das competências emocionais, que está cada vez mais essencial para se tornar excelente nos empregos, já que as empresas estão cobrando cada vez mais essa excelência. A inteligência emocional no ambiente de trabalho tem sido uma das competências mais demandadas pelas empresas atualmente, principalmente quando as tarefas são mais repetitivas e rotineiras. Na figura 1, pode-se observar oito lições sobre IE.

Figura 1 – 8 lições sobre a Inteligência Emocional



Fonte: Iberdrola, 2024.

2.8. MOTIVAÇÃO

A motivação é uma força interior que pode se modificar a cada momento e influenciar nos objetivos de um indivíduo. Para Engelmänn (2010), a motivação é definida como o que direciona o indivíduo a praticar certa atitude ou conduta e, perante uma determinada situação, ter uma iniciativa ou ação. A motivação caracteriza-se por uma razão que impulsiona os indivíduos na busca de um objetivo, associada diretamente ao comportamento das pessoas por conceder a energia necessária para praticar a ação e alcançar suas metas.

A motivação dos colaboradores tem sido trabalhada cada vez mais nas organizações, uma vez que, para que eles atinjam o potencial máximo dos recursos humanos de modo a maximizar o seu desenvolvimento, é essencial que estejam motivados. A motivação nos impulsiona a sermos capazes de alcançar os nossos objetivos. (ENGELMANN, 2010).

Quando motivadas, as pessoas ficam mais dispostas a realizar suas funções, pois se sentem bem com o que estão desempenhando. Por outro lado, as outras que estão desmotivadas têm maior dificuldade em alcançar a satisfação. (ROBBINS, 2009).

Alguns autores relacionam a satisfação com a motivação, sendo ela o contentamento nas relações interpessoais existentes no trabalho, além da remuneração e as atividades exercidas. De acordo com Gondim e Silva (2004), a satisfação e a motivação são conceitos fortemente relacionados entre si, mas que são diferenciados porque possuem distintas especificidades.

Citadin (2010) afirma que um bom ambiente de trabalho propicia aos indivíduos realização e satisfação, ocasionando aumento na produtividade. Supervisionar o clima organizacional é uma das maneiras para que se alcance o sucesso dentro da empresa, tornando-a valorizada pelos clientes e fazendo com que os colaboradores tenham orgulho de fazer parte da organização.

Liderança e motivação precisam estar sempre juntas, são completamente dependentes uma da outra e de fundamental importância nas organizações. Quando são motivadas e bem orientadas, as pessoas tendem a produzir mais, além de serem mais eficientes e eficazes, com alta produtividade quando trabalham em equipe e apresentarem características voltadas para inovação (ROBBINS, 2009).

Entender a motivação humana sempre foi um desafio para os pesquisadores. Há várias teorias que ao longo dos anos foram surgindo com o intuito de entender cada vez mais essas necessidades. O psicólogo Maslow (1973) desenvolveu uma teoria da motivação baseada nessas necessidades.

2.9. TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Desenvolvida pelo psicólogo Abraham H. Maslow, durante os anos de 1940 e 1950, a teoria é baseada na ideia de que o ser humano se esforça bastante para atingir suas necessidades pessoais e profissionais. Maslow (1943) desenvolve a teoria da motivação baseando-se na hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento do ser humano e que a cada momento surge uma nova necessidade que influencia nesse comportamento. (Maslow, 1943).

Através dos seus conceitos, Maslow colocou cinco necessidades do ser em formato de pirâmide (figura 2), na qual considera que os níveis de necessidades mais baixos devem ser satisfeitos antes das necessidades dos níveis mais altos, para que, por fim, se atinja a autorrealização. Conforme a figura abaixo, nota-se que as necessidades primárias são

as fisiológicas e de segurança, e as necessidades secundárias são as sociais, estima e de autorrealização.

Figura 2 – Pirâmide que representa a hierarquia das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Adaptado de Enciclopédia Significados, 2024.

Necessidades fisiológicas: definidas como mais importantes, são as necessidades de sobrevivência, como fome, sede, sexo.

Necessidades de segurança: é a necessidade de se sentir seguro, como segurança, estabilidade, proteção.

Necessidades sociais: é a necessidade de ter relações harmoniosas.

Necessidades de estima: é a necessidade de realização, reconhecimento, amor-próprio.

Necessidades de autorrealização: é a necessidade de realização pessoal, crescimento e autossatisfação.

Os líderes precisam entender quais são as necessidades da sua equipe e trabalhá-las de forma que procure atendê-las. A motivação auxilia os líderes a tornarem seus colaboradores motivados e satisfeitos, com aumento nos resultados, formando uma equipe motivada e determinada a atingir os objetivos e metas da organização.

3 METODOLOGIA

O método utilizado para a realização desta pesquisa foi qualitativo, com o objetivo de definir o perfil de um bom líder (Neves, 1996). A pesquisa é caracterizada como explicativa e bibliográfica, visando à descrição e análise dos fatos relacionados ao papel do líder na criação de uma cultura organizacional inovadora. Gil (2010, p. 78) afirma que “a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre um determinado assunto”.

Para a fundamentação teórica, foram coletadas informações de artigos, livros e manuais, incluindo obras de referência como Liderança e Cultura Organizacional de Edgar Schein e Gestão da Inovação de Henry Chesbrough, que discutem o impacto dos líderes na criação de ambientes inovadores. A pesquisa baseou-se em artigos científicos, teses e publicações disponíveis principalmente no portal de periódicos da Capes, utilizando palavras-chave como "Liderança Inovadora", "Cultura Organizacional" e "Inovação". Fontes internacionais foram consultadas no Google Acadêmico (Google Scholar), complementando a revisão com estudos de liderança e inovação organizacional (Vergara, 2011).

O estudo de caso foi realizado na empresa Sicoob Credip, localizada em Seringueiras, Rondônia, e constituída como a primeira instituição financeira do município, inaugurada em maio de 1999 (SICOOB CREDIP, 2024). Com um quadro de 18 colaboradores, o ponto de atendimento da Sicoob Credip no Vale do Guaporé desempenha um papel estratégico ao facilitar o acesso aos serviços financeiros, promovendo a equidade financeira e o desenvolvimento econômico regional.

A coleta de dados incluiu uma visita à empresa, na qual se dialogou com a equipe de agentes de negócios sobre práticas de liderança e estratégias de promoção de inovação organizacional, bem como políticas que incentivam a criatividade entre os colaboradores. Esse enfoque permitiu uma análise detalhada de como a liderança local contribui para a construção de uma cultura organizacional inovadora.

Após o processo de coleta e organização dos dados, os resultados foram estruturados para oferecer uma visão clara das oportunidades e desafios enfrentados pela empresa na implementação de uma cultura inovadora. Esses resultados serão discutidos e analisados conforme os objetivos traçados ao longo do trabalho, visando à construção de uma conclusão consistente com os achados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apesar do uso do termo liderança ser relativamente jovem, seu significado possui vários sentidos a cada teoria de administração e modelos de liderança, contendo diferentes variáveis que historicamente caracterizam as teorias, a liderança e o líder. Conforme o desenvolver do estudo, o líder é aquela referência que motiva e serve como exemplo para a sua equipe. Seu papel não é buscar apenas por resultados, mas também procurar maneiras para que, junto à sua

equipe, se alcancem os objetivos com a responsabilidade compartilhada entre todos os envolvidos. Além de não pensar no bem-estar de todos, não os incentivam, pois entendem que é obrigação do funcionário realizar o trabalho com excelência e quando cometem erros, são duramente criticados, tornando a equipe totalmente responsável pelos resultados (ROBBINS, 2009).

Neste tipo de relação, o dito chefe não é exemplo a ser seguido, uma vez que apenas exige a realização do que foi imposto por ele, acarretando em desinteresse e afastamento dos empregados, criando relações não harmônicas e ausência de motivação para o sucesso da empresa. (ROBBINS, 2009).

O quadro 1 abaixo apresenta de forma direta a diferença entre o chefe e o líder.

Quadro 1 – Diferença entre Chefe e Líder

CHEFE	LÍDER
Foca no gerenciamento de recursos físicos e trata as pessoas apenas como mais um desses recursos	Foca em inovar com as pessoas
Mantém o que se está fazendo com controle e regras	Desenvolve em conjunto com a equipe, participa junto e ativamente
Prioriza sistemas, procedimentos, estruturas, autoritarismo e centralização de tarefas	Prioriza a coletividade e superação de novos desafios com delegação de tarefas
Manda, ordena, exige, impõe e domina seus funcionários	Ouve, compreende, orienta, influencia serve aos colaboradores e auxilia-os a alcançar o sucesso
Possui visão de curto prazo e para o possível	Possui visão de longo prazo gerando inspiração e confiança para o futuro

Fonte: <https://blog.maxieduca.com.br/mito-e-verdade-lideranca/>

Considerada a primeira forma de trabalho organizado, na escravidão, a relação de trabalho era entre os Senhores de Engenho, latifundiários no topo da sociedade colonial que possuíam direitos sociais, econômicos e políticos, controlavam a mão-de-obra escrava e eram responsáveis pela distribuição e organização dos escravizados. Já esses, eram pessoas sequestradas das suas tribos, que eram vendidos, tratados como objeto e tinham que prestar serviços aos senhores, e quando os resultados dos seus serviços não eram satisfatórios, eram

vítimas de abusos físicos, psicológicos, morais, podendo até ter seus familiares vendidos como forma de punição. (ROBBINS, 2009).

Então, como não aceitavam a escravidão, a forma encontrada para resistir e se oporem aos castigos, às longas jornadas de trabalho e todas as péssimas condições de trabalho que eram submetidos, deram início às fugas, formando os quilombos, onde habitavam esses fugitivos. Logo após, tivemos o regime da servidão, conhecido como período feudal, onde as relações de trabalho existentes eram entre os senhores feudais, que eram proprietários de terras e os servos, que utilizavam das terras dos senhores para a agricultura e tinham como obrigação o pagamento de altos impostos, trabalho não remunerado em troca de proteção, além de pagarem pelos materiais que utilizavam durante o serviço. Uma vez que pertenciam aos proprietários, não possuíam liberdade e viviam em condições de vida precária, morando em casas simples e passando fome. Essas péssimas condições de vida resultaram em sucessivas revoltas, que reivindicavam o fim da servidão. (ROBBINS, 2009).

A Revolução Industrial trouxe mudanças com o surgimento da indústria e ficou marcada pelo grande desenvolvimento tecnológico, tornando estável o processo de formação do capitalismo e foi quando surgiu a primeira máquina a vapor, construída por Thomás Newcomen. A partir de então, espalhou-se pelo mundo e causou grandes transformações no processo produtivo e nas relações de trabalho. Os trabalhadores passaram a serem substituídos pelas máquinas, sendo necessário apenas uma pessoa para manuseá-la e, conseqüentemente, os salários reduziram, a carga horária de trabalho tornou-se exaustiva (aproximadamente 16 horas por dia, com apenas 30 minutos de pausa), além de haver péssimas condições de trabalho. Sem segurança, acidentes com as máquinas passaram a ser frequentes, dentre outras precárias condições de trabalho. Essas situações fizeram com que os trabalhadores se unissem pouco a pouco contra seus chefes, levando então à criação do direito do trabalho, que visou proteger os trabalhadores, com contratos de trabalho, garantia de salários, entre outros direitos que tinham o intuito de dar a eles uma melhor condição social e da sociedade como um todo. (Bergamini, 1997, p. 38).

Os anos se passaram, as relações trabalhistas foram se aperfeiçoando e ainda em 1960, os chefes tinham a função de apenas sentar numa cadeira, ditar ordens e lidar com os funcionários organizando, planejando, corrigindo e controlando com muita autoridade e soberania. Conforme a figura 3, que ilustra a atuação do chefe e do líder.

Figura 3 – Mostra como funciona a atuação do chefe e do líder



Fonte: <https://www.lideregestao.com.br/qual-e-a-diferenca-entre-lider-e-chefe-saiba-aqui/>

Em 1970, as organizações passaram a ter um olhar diferente para os seus colaboradores, deixando de lado a força braçal e produção, e olhando melhor as pessoas e seus recursos intelectuais, que logo passaram a ser exigidos. Logo após, visando maior dedicação, o foco passou a ser nas pessoas e nas suas motivações e assim foi surgindo os líderes, que tinham como função desenvolver a sua equipe para obter maiores produções e resultados. Essa motivação trouxe importantes reflexos para a liderança e o liderado que, aos longos dos anos, vem passando por transformações, com vários autores que tentam definir da melhor forma possível, apesar de muitos divergirem nas opiniões sobre o tema. (Bergamini, 1997, p. 38).

A pesquisa realizada na Sicoob Credip, em Seringueiras, RO, revelou como a liderança exerce influência na construção de uma cultura organizacional inovadora. Observou-se que a atuação do líder promove um ambiente que encoraje a inovação e a criatividade entre os colaboradores. O levantamento de dados indicou que práticas de liderança eficazes impactam diretamente a motivação e o engajamento dos funcionários, fatores essenciais para a construção de uma cultura organizacional voltada para a inovação.

O líder na Sicoob Credip tem adotado práticas de incentivo ao diálogo aberto e à participação ativa dos colaboradores em processos de tomada de decisão. Esse comportamento, promove uma cultura de confiança e empoderamento, elementos fundamentais para que os colaboradores se sintam à vontade para sugerir melhorias e apresentar ideias inovadoras.

Durante as interações com a equipe, foi relatado que práticas como reuniões de *feedback* e sessões de *brainstorming* são frequentes e incentivadas pela liderança. Esses métodos criam um espaço para que todos os membros da equipe possam contribuir, reforçando o conceito de uma “Cultura Organizacional Inovadora” e colaborativa que valoriza as ideias e busca integrá-las ao planejamento estratégico da organização.

Foi observado que a Sicoob Credip implementou políticas de incentivo à criatividade que visam criar um ambiente propício à inovação. Essas políticas incluem treinamentos voltados ao desenvolvimento de habilidades criativas, eventos de integração e uma valorização da diversidade de ideias.

Quando analisamos o passado, para chegar a uma definição de melhor ou pior liderança, teoricamente, ela não existe. Uma vez que vários autores defendem vários estilos de liderança, como o estilo autocrático, autores como Maximiano (2007) definem o estilo como o poder de decisão centralizado na mão do chefe que, quanto mais centralizado, mais autocrático é o seu estilo, podendo tornar-se doentio e, conseqüentemente, transformar-se em autoritarismo. Baseando-se na mesma definição, temos o psicólogo social Kurt Lewin, que também menciona em seus estudos esse estilo de liderança. Lewin acrescenta que, além da centralização de poder, tem a fixação de diretrizes, falta de participação da equipe, designam as tarefas, técnicas e providências a serem realizadas, além de ser um grupo totalmente dependente. (Bergamini, 1997, p. 38).

De acordo com Chiavenato (1999), estudos afirmam que o estilo democrático é o que mais se adquire os melhores resultados, quando se refere à qualidade no trabalho, clima e comprometimento. Ele também afirma que essas teorias abordadas ainda são simplistas e limitadas, mas enfatiza que as teorias da liderança situacional explicam com mais detalhes que não há um estilo único de liderar e que são as situações que exigem um tipo de liderança, que são determinados através das circunstâncias.

Robert Tannenbaum e Warren Schmidt (1958) afirmam, através do gráfico conhecido como Continuum de padrões de liderança, que o comportamento do líder varia de acordo com o diagnóstico no ambiente contextual feito pelo mesmo, para escolher como agir adequadamente de acordo com a situação, podendo variar de autocrático ao extremo liberal.

Após analisar os estilos de liderança, conseguimos perceber que não há ao certo a liderança correta e errada, mas que a forma como se atua o líder.

HARTER, SHMIDT e KEYES (2002) afirmam que tanto para a sociedade, como para as organizações, o bem-estar de empregados virou alvo de interesse, com o reconhecimento de que o local de trabalho é parte significativa da vida dos indivíduos, com efeitos diante a sua existência individual e sobre a sociedade como um todo.

Muitas vezes, as organizações não sabem como torná-los satisfeitos e cabe ao líder exercer seu papel, que é conhecer e entender melhor às necessidades dos seus subordinados. Segundo Chiavenato (1992), a motivação está dentro das pessoas e podem ser influenciadas por

fontes externas, as quais não devem ser deixadas ao acaso. É necessário que o gerente as compreenda e as utilize para satisfazer as pessoas.

Essa preocupação com a motivação comportamental ainda é recente, uma vez que até a Revolução Industrial, a motivação existente era baseada em punições, marcadas, restrições financeiras e até agressões físicas. (Chiavenato, 1992, p.179).

Geralmente são usados por profissionais com muitos anos no mercado, que seguem com a linha de pensamento de que se devem gerir equipes de forma opressiva e devido à pressão conseguem chegar aos objetivos. Porém, essas empresas costumam ter colaboradores desgastados e desmotivados, que conseqüentemente possuem alta rotatividade de funcionários e muitas ações trabalhistas como resultado desta liderança.

O estilo democrático, no qual o grupo faz a decisão em conjunto, não só aumenta a produtividade, como também gera espírito de união entre os grupos, que se tornam um grupo social e não apenas um grupo de trabalhadores. É o consenso entre os autores que defendem que, para se obter resultados positivos, as empresas devem tornar os funcionários motivados. Essa motivação é interna, mas é necessário que seja alimentada pela sua liderança, sendo necessário identificar qual é o perfil motivacional de cada pessoa, a fim de oferecer-lhe um incentivo correto, elevando a motivação e aumentando sua produtividade. A motivação e a produtividade se correlacionam, uma vez elevada a motivação, você tem o aumento da produtividade; se a motivação estiver baixa, a produtividade também vai cair.

A inteligência emocional pode ser utilizada nesse processo de aperfeiçoamento, já que ela é a capacidade de administrar emoções, sabendo lidar com elas para benefício pessoal e conviver com pessoas de forma harmônica, trazendo resultados positivos.

Liderança e motivação são fundamentais para qualquer organização, seja ela privada ou pública. Isso porque um gestor, um colaborador e sua equipe motivada têm uma produtividade muito maior. Com isso, o primeiro passo é assegurar que a equipe se mantenha engajada e sintase parte da empresa, que é um passo importante para o caminhar do negócio. Para isso, é preciso ter bons líderes, que tenham consciência do papel da empresa e se portam de acordo com o que é necessário para o desenvolvimento dos potenciais colaboradores e o de toda a equipe.

5 CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise revelou que o líder atua como facilitador dessas práticas, promovendo um ambiente onde o erro é encarado como oportunidade de aprendizado, o que reduz a aversão ao risco e impulsiona a experimentação.

Com os resultados obtidos, conclui-se que a liderança desempenha um papel essencial na criação de uma cultura organizacional inovadora, atuando como um facilitador das práticas e políticas que promovem a criatividade. A presença de um líder que valoriza a colaboração, incentiva a tomada de riscos e oferece suporte ao desenvolvimento das ideias dos colaboradores favorece a inovação e fortalece o engajamento dos colaboradores. Isso contribui para que a Sicoob Credip consolide uma cultura inovadora e competitiva, voltada para o crescimento sustentável e a adaptação a novos desafios no mercado.

Foi possível observar que não há uma definição correta diante dessas características. Cada líder tem sua forma de atuar, que gera resultados satisfatórios ou não. Há alguns fatores que influenciam na liderança eficaz, como o grau de conhecimento, a pessoa do líder, situação enfrentada e os participantes do alcance dessas metas.

Ao analisar o comportamento dos colaboradores, é perceptível a importância da motivação na vida deles, sendo que todos possuem internamente essa motivação, basta apenas que sejam influenciadas. Será possível, por exemplo, aumentar a produtividade dos colaboradores, garantir um maior comprometimento de todos e até mesmo reduzir a quantidade de processos trabalhistas. É possível dizer que uma equipe motivada é completamente responsável pela melhoria do ambiente de trabalho. As pessoas se tornam capazes de executar suas funções com atenção e eficiência, colaborando e ajudando seus companheiros de trabalho.

A pesquisa mencionou sobre o papel e a importância do líder nas organizações, que precisa ser reflexo para sua equipe. Mostrando também algumas teorias de liderança, citando diversos fatores que podem influenciar na liderança. Além do estilo de liderança situacional, uma vez que se adaptando às situações, com maturidade dos colaboradores e com a flexibilidade de aprimoramento contínuo, o líder deve saber conciliar os interesses de todos.

REFERÊNCIAS

A MENTE É MARAVILHOSA **As principais teorias sobre a liderança.** [S. l.]: 1 ago. 2019. Disponível em: <https://amenteemaravilhosa.com.br/principais-teorias-sobre-a-lideranca/>.

BARRA, Mary. “**A capacidade de adaptação é o que distingue os líderes.**” *Harvard Business Review*, 2020.

BERGAMINI, Cecília W. **LIDERANÇA: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BREWER, Rosalind. “**A diversidade é uma responsabilidade explícita dos líderes.**” *Forbes*, 2021.

BONOMA, Thomas V. - **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. Journal of Marketing Research, Vol XXII,1985

BENNIS, Warren. **A essência do líder: o grande clássico de liderança**. Rio de Janeiro. Edição 1. Ed Campus. 2010.

CARVALHO, Leandro. **RELAÇÕES DE SERVIDÃO**. [S. l.]: UOL. 2020. Disponível em:
<https://escolakids.uol.com.br/historia/relacoes-de-servidao.htm>.

CATHO COMUNICAÇÃO. **A importância do líder para o desenvolvimento das organizações**. [S. l.]: 9 mar. 2010. Disponível em:
<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/lideranca/a-importancia-do-lider-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. [S. l.]: Campus, 2005.
Robbins, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**, 11ª Ed.. São Paulo - Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo. Edição 4. Ed Manole. 2014.

CITADIN, L. F. **Análise do clima organizacional em empresa do ramo químico da região da AMREC-SC**. 2010. 127 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos)
- Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

CORTINHAS, A. (2014). **Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e**

econômicos diferentes – crise e crescimento. (Tese de Mestrado não publicada). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Recuperado de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10252>.

CONSORTI, Júlio César *et al.* **Estilos de Liderança: Tipos de Líderes da Atualidade.** [S. l.]: RH Portal, 2 set. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca/>.

DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. R.; HUNSAKER, P. L.; HOONEY, G. ***The dynamic decision-maker: five decision styles for executive and business success.*** New York: Harper and Row, 1990.

ENGELMANN, E. **A motivação de alunos dos cursos de Artes de uma universidade pública do norte do Paraná.** 2010. 124 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2010.

Enciclopédia Significados, 2024. <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo. Uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUFFINGTON, Arianna. **Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-being, Wisdom, and Wonder.** Harmony Books, 2016.

IBERDROLA. **O que é inteligência emocional.** Disponível em: <https://www.iberdrola.com/talentos/o-que-e-inteligencia-emocional>. Acesso em: 01 out. 2024.

JULLIER, Michael. **A Evolução do Pensamento sobre a Liderança.** [S. l.]: Administradores.com, 9 ago. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-do-pensamento-sobre-a-lideranca>.

MASLOW, Abraham H. ***A theory of human motivation.*** [S. l.]: Psychological Review, 1943

MATTA, Villela da. **Chefe e Líder: Principais Diferenças e Atitudes.** [S. l.]: SBCoaching,

18 jul. 2017. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/diferenca-chefe-e-lider/#:~:text=Uma%20boa%20lideran%C3%A7a%20pode%20trazer,impor%20ordens%20e%20ser%20autorit%C3%A1rio>.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Fontes, 1992

MUNCH, Elaine. **Motivação e liderança no trabalho**. 2007. Trabalho de conclusão de curso (Especialista em Gestão de Negócios Financeiros) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, [S. l.], 2007.

NADIELLA, Satya. **Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone**. HarperOne, 2019.

NEVES, José. L. **Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. Cadernos de pesquisa em administração**. São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996.

NEVES, Daniel; SOUSA, Rafaela. **Revolução Industrial**. [S. l.], 13 dez. 2020. Disponível em: <https://brasile scola.uol.com.br/historiag/revolucao-industrial.htm>.

NISBETT, J. e Watt, J. **Case Study. Redguide 26: Guides in Education Research**. University of Nottingham Scholl of Education, 1978.

OLIVEIRA, Francisco. **Chefe e Líder. Qual a diferença?**. [S. l.]: Administradores.com, 30 jan. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/chefe-e-lider-qual-a-diferenca>.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre as Teorias X e Y de Douglas McGregor**. [S. l.], 2 ago. 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/>.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. [S. l.], 30 maio 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>.

RETONDO, Lucas. **Saiba tudo sobre as principais teorias sobre liderança**. Blog Consultoria Coach, 20 fev. 2019. Disponível em: <https://blog.consultoriacoach.com.br/teorias-sobre-lideranca/>.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, D. M. Z. **Flexibilização da Normas Trabalhista no Brasil**. 2005. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Direito) - Universidade de Caxias do Sul Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, [S. l.], 2005. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp067640.pdf>.

SICOOB CREDIP. **Notícias: Ponto de Atendimento da Sicoob Credip facilita acesso a serviços financeiros em Seringueiras**. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredip/noticias/-/asset_publisher/xAioIawpOI5S/content/id/200361510. Acesso em: 28 out. 2024.

WENDLING, Merylyn. **Estilos de Liderança e sua Efetividade nas Empresas: Um Estudo de Caso**. 2007. Monografia (Pós - Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul,

[S. *l.*], 2007. Disponível em:
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf>.

YIN, Robert K.- **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.