

Revista Brasileira de Ciências Humanas

ISSN 3085-8178

vol. 2, n. 1, 2026

... ARTIGO 1

Data de Aceite: 02/01/2026

A INTERSECÇÃO ENTRE LIDERANÇA E FÉ

Marcelo dos Santos

Prof. Dr.

Patrícia Brecht Innarelli

Profa. Dra.

Patricia Sosa Mello

Profa. Dra.

Ari Ricardo Almeida

Prof. Dr.



Todo o conteúdo desta revista está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Resumo: O artigo investiga a intersecção entre liderança e fé, destacando a fé não apenas como crença religiosa, mas como base moral e motivacional no exercício da liderança. Por meio de revisão teórica e pesquisa qualitativa exploratória com gestores educacionais durante a pandemia da COVID-19, o estudo evidencia que a fé atua como bússola ética, fonte de resiliência e inspiração para líderes eficazes e antifrágeis, capazes de enfrentar cenários complexos e incertos. São discutidos três estilos de liderança — autocrática, democrática e transformacional —, suas características e contextos de aplicação, relacionando-os com princípios de fé como serviço, humildade, visão e integridade. Exemplos bíblicos reforçam o papel da fé na formação de líderes comprometidos com o propósito e o bem comum. A pesquisa qualitativa, ancorada na Framework Analysis, revela que gestores identificam na pandemia uma oportunidade de fortalecimento profissional, destacando a importância da liderança adaptativa e da ética fundamentada na fé. O artigo conclui que a integração entre fé e liderança contribui para ambientes organizacionais mais humanos, éticos e colaborativos, estimulando o desenvolvimento pessoal e coletivo, e reforça a necessidade de líderes flexíveis e conscientes do contexto para promover transformações positivas nas instituições e na sociedade.

Introdução

A liderança é uma habilidade fundamental que transcende contextos e culturas, sendo frequentemente moldada por valores e crenças pessoais. Em um mundo em constante mudança, onde desafios éticos e morais são frequentemente colocados à prova, a fé emerge como um pilar essencial para

aqueles que ocupam posições de liderança. Compreendida não apenas em um sentido religioso, mas também como uma convicção firme em princípios e valores, a fé serve como uma bússola que orienta líderes em suas decisões e ações.

Procura-se explorar a intrínseca relação entre liderança e fé, destacando a importância da fé no desenvolvimento de líderes eficazes e resilientes. Através de definições e reflexões, examinaremos como a fé pode influenciar o estilo de liderança, promovendo práticas de serviço, humildade e integridade. Além disso, apresentaremos exemplos bíblicos de líderes que exemplificaram esses princípios, demonstrando que a liderança fundamentada na fé não apenas impacta indivíduos, mas também comunidades inteiras.

Ao longo desta discussão, serão apresentadas considerações a respeito de entrevistas com gestores sobre estilos de liderança na época da pandemia COVID19, que reforçam a conexão entre liderança e fé, oferecendo um referencial bibliográfico útil para aqueles que desejam aprofundar-se nesse tema. Ao final, esperamos que este artigo inspire líderes a considerar a fé como um componente vital em sua jornada, fortalecendo sua capacidade de guiar com propósito e sabedoria.

Finalizo esta breve apresentação com as palavras de Gibran (1980, p.44), citadas na epígrafe deste trabalho:

Sobre o ensino: Então disse um professor: fale sobre o ensino. Então o profeta disse: - O mestre que caminha à sombra do templo entre seus discípulos não oferece sua sabedoria, mas sua fé e seu

afeto. Se é de fato sábio ele não os convida a entrar na casa de sua sabedoria, ele os acompanha até a soleira de sua própria mente.

A FÉ NO COTIDIANO

A fé é um elemento intrínseco à experiência humana, moldando não apenas crenças pessoais, mas também influenciando diversos aspectos da vida cotidiana. Seja em momentos de crise ou de celebração, a fé pode servir como uma fonte de esperança e resiliência, guiando indivíduos em suas decisões e interações. Na sociedade contemporânea, onde a diversidade de crenças e valores é cada vez mais evidente, compreender o impacto da fé em diferentes esferas da vida torna-se essencial.

Este artigo explora como a fé se manifesta em contextos profissionais, educacionais, relacionamentos pessoais e familiares, e na esfera política. Através de uma análise cuidadosa, buscamos entender como a fé pode atuar como um motor de motivação, ética e valores, além de contribuir para a formação de laços significativos entre as pessoas. Ao longo deste texto, examinaremos as nuances da fé e seu papel transformador, destacando sua relevância em um mundo que, muitas vezes, parece carecer de propósito e conexão.

Esperamos que este estudo não apenas amplie a compreensão sobre a interseção entre fé e vida cotidiana, mas também inspire reflexões sobre como cada um de nós pode integrar esses princípios em nossas próprias vidas, promovendo um ambiente mais harmonioso e colaborativo.

A fé desempenha um papel significativo na vida profissional de muitas pesso-

as, influenciando não apenas a motivação individual, mas também as dinâmicas de trabalho e as interações com colegas e superiores. Neste contexto, é fundamental explorar como a fé pode moldar a experiência profissional e as decisões éticas no ambiente corporativo.

Para muitos profissionais, a fé é uma fonte de motivação que impulsiona a busca pela excelência e pelo propósito em suas atividades diárias. A crença em um propósito maior pode oferecer um sentido de direção e significado ao trabalho, promovendo a resiliência diante de desafios. Profissionais que se sentem guiados por seus valores espirituais tendem a enfrentar adversidades com uma perspectiva positiva, transformando obstáculos em oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

“A fé praticada no cotidiano dos brasileiros não se restringe ao templo, mas se manifesta nas ações e no modo de vida” (PORCHAT, 1980, p. 120).

A interseção entre fé e ética profissional é um aspecto importante a ser considerado. Muitas tradições religiosas enfatizam a importância da honestidade, integridade e justiça, princípios que, quando aplicados ao ambiente de trabalho, podem promover uma cultura organizacional saudável. Profissionais que incorporam esses valores em suas práticas diárias não apenas contribuem para um ambiente de trabalho mais ético, mas também inspiram outros a fazer o mesmo. A ética fundamentada na fé pode, portanto, ser um catalisador para mudanças positivas nas organizações.

A fé também desempenha um papel importante na liderança e gestão. Líderes que abraçam sua espiritualidade muitas vezes são mais empáticos e compreensivos,

criando um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e respeitados. A liderança baseada na fé pode incentivar a colaboração, a transparência e a inovação. Além disso, líderes que expressam suas crenças de maneira autêntica podem inspirar equipes a se unirem em torno de uma visão comum, promovendo um senso de comunidade e pertencimento.

Em suma, a fé tem um impacto profundo na vida profissional, servindo como uma força motivadora, um guia ético e uma fonte de inspiração na liderança. À medida que os profissionais incorporam suas crenças em suas jornadas, eles não apenas enriquecem suas próprias vidas, mas também contribuem para a construção de ambientes de trabalho mais positivos e significativos.

A fé desempenha um papel significativo no ambiente educacional, moldando não apenas a experiência de aprendizado dos alunos, mas também a dinâmica entre educadores e alunos. Essa influência se manifesta em vários aspectos, desde a motivação para o aprendizado até a formação de valores éticos e morais.

A crença em algo maior pode ser uma poderosa fonte de motivação para os alunos. A fé, seja ela religiosa ou em princípios filosóficos, pode inspirar os estudantes a buscarem conhecimento e a se dedicarem aos seus estudos. Quando os alunos percebem sua educação como parte de um propósito maior, seja para servir a comunidade, realizar um sonho ou cumprir uma vocação, isso pode aumentar seu engajamento e determinação. Além disso, ambientes educacionais que promovem a fé muitas vezes incentivam a resiliência, ajudando os alunos a enfrentarem desafios e a superarem dificuldades.

A educação religiosa desempenha um papel fundamental na formação de valores e na construção do caráter dos alunos. Muitas instituições de ensino, especialmente as que têm uma orientação religiosa, incorporam ensinamentos que promovem o respeito, a empatia e a justiça. Esses valores são essenciais não apenas para o desenvolvimento pessoal dos alunos, mas também para a construção de uma sociedade mais coesa e solidária. Ao aprenderem sobre princípios éticos e morais, os estudantes são incentivados a refletir sobre suas ações e suas consequências, formando uma base sólida para suas decisões futuras.

Salienta-se porém que a educação religiosa deve seguir a diversidade de um estado laico, segundo Luz e Silva (2017, p. 45), “a educação religiosa nas escolas deve contemplar a diversidade cultural e religiosa do país, promovendo o respeito e a convivência pacífica entre as diferentes crenças”.

As interações entre educadores e alunos são profundamente influenciadas pela fé. Educadores que compartilham suas crenças e valores podem criar um ambiente de aprendizado mais acolhedor e significativo. A fé pode servir como uma ponte que aproxima educadores e alunos, promovendo um clima de confiança e respeito mútuo. Além disso, a capacidade dos educadores de abordar questões éticas e morais a partir de uma perspectiva de fé pode enriquecer as discussões em sala de aula, incentivando os alunos a pensarem criticamente sobre suas próprias crenças e valores.

A fé exerce uma influência poderosa no ambiente educacional, impactando a motivação dos alunos, a formação de valores e as relações interpessoais. Reconhecer e valorizar essa influência pode contribuir

para um processo educativo mais holístico e transformador.

A fé desempenha um papel fundamental na construção e manutenção de relacionamentos saudáveis, tanto no âmbito pessoal quanto no familiar. Em um mundo marcado por desafios constantes, a crença em algo maior pode ser um pilar de suporte e união.

Em muitos casos, a fé serve como um alicerce sólido para o desenvolvimento de relacionamentos profundos e significativos. Quando duas pessoas compartilham crenças e valores espirituais semelhantes, isso pode criar um entendimento mútuo que vai além das palavras. Essa conexão espiritual frequentemente proporciona um senso de propósito e direção, permitindo que os indivíduos enfrentem juntos os desafios da vida. Além disso, a prática conjunta de rituais religiosos, como orações ou cultos, pode fortalecer os laços, promovendo um sentimento de comunidade e pertencimento.

Dentro do contexto familiar, a fé pode moldar a dinâmica entre os membros da família. Famílias que incorporam a espiritualidade em suas rotinas diárias tendem a experimentar um maior grau de coesão e apoio emocional. Os valores transmitidos através da fé, como amor, perdão e respeito, são fundamentais para a construção de um ambiente familiar saudável. A presença de práticas religiosas, como a reunião para orações em família ou a participação em serviços comunitários, não apenas fortalece os vínculos familiares, mas também ensina aos filhos a importância de servir aos outros e cultivar uma vida moral.

Nenhum relacionamento é isento de conflitos, e as famílias frequentemente enfrentam desentendimentos e desafios. Nes-

ses momentos, a fé pode atuar como um mediador, fornecendo uma estrutura para a resolução de problemas. Muitos acreditam que a oração e a reflexão sobre princípios espirituais podem ajudar a acalmar os ânimos e oferecer perspectivas diferentes sobre a situação. Além disso, a prática do perdão, um valor central em muitas tradições religiosas, pode facilitar a cura e a reconciliação, permitindo que os relacionamentos se fortaleçam em vez de se deteriorarem.

“A espiritualidade popular, fundamentada na fé cotidiana, desempenha papel fundamental na mediação e resolução de conflitos interpessoais, promovendo a paz e a solidariedade nas comunidades” (SUSIN, 2017, p. 102).

Em suma, a fé não apenas enriquece os relacionamentos pessoais e familiares, mas também oferece ferramentas valiosas para enfrentar desafios e cultivar um ambiente de amor e respeito mútuo. Ao integrar a espiritualidade em nossas interações, podemos construir laços mais fortes e resilientes, que resistem às tempestades da vida cotidiana.

A intersecção entre fé e política é um tema amplamente debatido, refletindo a influência que crenças espirituais podem ter nas decisões e ações de indivíduos dentro da esfera pública. A fé não apenas molda a identidade pessoal, mas também desempenha um papel crucial na formação de cidadãos conscientes e engajados.

A cidadania não se limita à participação em processos eleitorais; ela envolve um compromisso ativo com a comunidade e a promoção do bem-estar coletivo. Para

muitas pessoas, a fé fornece uma base ética que orienta suas ações como cidadãos. Os valores e princípios derivados de crenças espirituais podem incentivar indivíduos a se envolverem em causas sociais, defender a justiça e promover a solidariedade. Por exemplo, muitas tradições religiosas enfatizam a importância de cuidar dos necessitados, o que pode motivar fiéis a participar de iniciativas de voluntariado e advocacy em suas comunidades.

Na arena política, os valores religiosos frequentemente se entrelaçam com as decisões que moldam políticas públicas. Líderes políticos que se identificam com uma fé específica podem ser influenciados por suas crenças ao formular legislações e tomar decisões que afetam a sociedade. Além disso, os eleitores muitas vezes buscam candidatos cujas visões e propostas ressoem com seus próprios valores religiosos. Isso pode resultar em uma polarização política, onde a fé se torna um fator determinante na forma como as pessoas percebem questões sociais, econômicas e ambientais.

A fé também pode ser uma poderosa motivação para a ação social. Muitas organizações e movimentos sociais são fundados sobre princípios religiosos que buscam promover a justiça e a igualdade. Ativistas motivados por sua fé muitas vezes lutam contra a pobreza, a discriminação e a injustiça, buscando não apenas mudanças políticas, mas também transformações sociais profundas. Essa ação é frequentemente vista como uma extensão do mandamento de amar o próximo e cuidar da criação, princípios centrais em muitas tradições de fé.

Em síntese, a relação entre fé e participação política é complexa e multifacetada. A fé pode servir como um catalisador para a cidadania ativa, influenciar decisões políti-

cas e motivar ações sociais. À medida que os indivíduos se envolvem em debates e ações políticas, sua fé pode não apenas moldar suas próprias perspectivas, mas também impactar a sociedade como um todo, promovendo um diálogo mais rico e um comprometimento mais profundo com as questões que afetam a vida de todos.

“A fé, quando liberadora, alimenta a participação política ativa dos cidadãos, promovendo a construção de uma democracia mais justa e inclusiva” (BOFF, 2013, p. 89).

Verifica-se que a fé desempenha um papel importante em diversos aspectos da vida cotidiana, moldando não apenas a forma como nos relacionamos com nós mesmos, mas também como interagimos com o mundo ao nosso redor. Ao longo deste artigo, exploramos como a fé influencia a vida profissional, educacional, os relacionamentos interpessoais e a participação política.

No ambiente profissional, a fé serve como uma fonte de motivação e um guia ético, promovendo uma cultura de integridade e responsabilidade. Em contextos educacionais, ela se manifesta como uma força motivadora que inspira tanto alunos quanto educadores a buscar o conhecimento e a formação de valores sólidos. Nos relacionamentos pessoais e familiares, a fé oferece uma base para a construção de laços saudáveis, facilitando a resolução de conflitos e o fortalecimento de vínculos. Por fim, na esfera política, a fé impulsiona a cidadania ativa e a defesa de causas sociais, refletindo valores que podem moldar decisões e políticas públicas.

Em suma, a fé não é apenas um aspecto individual da vida; é uma força coletiva que pode unir comunidades, fomentar mudanças positivas e enriquecer a experiência humana em múltiplas dimensões. Ao reconhecermos o impacto profundo da fé em nossas vidas, somos convidados a refletir sobre a importância de cultivar e respeitar essas crenças, tanto em nós mesmos quanto nos outros, promovendo um ambiente onde a compreensão e a solidariedade prevaleçam. Assim, podemos construir um mundo mais harmonioso, onde a fé não apenas coexista, mas também floresça, contribuindo para um futuro mais justo e equilibrado para todos.

A LIDERANÇA SUA EVOLUÇÃO E TIPOLOGIA

A liderança é um elemento fundamental em qualquer organização, seja ela uma empresa, uma instituição educacional ou um grupo comunitário. O estilo de liderança adotado pode influenciar diretamente a cultura organizacional, o desempenho da equipe e a realização de objetivos. Compreender os diferentes tipos de liderança e suas características é essencial para que líderes possam adaptar suas abordagens às necessidades de suas equipes e aos desafios que enfrentam. Neste artigo, exploraremos três estilos de liderança predominantes: a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança transformacional. Analisaremos suas definições, características, vantagens e desvantagens, além de discutir em quais situações cada estilo pode ser mais eficaz. Ao final, esperamos que o leitor possa ter uma visão mais clara sobre como diferentes formas de liderança podem impactar o ambiente de trabalho e a motivação dos colaboradores.

A liderança autocrática é um estilo de gestão em que o líder exerce total controle sobre as decisões e direções da equipe. Nesse modelo, o líder toma as decisões de forma unilateral, sem consultar os membros da equipe ou considerar suas opiniões. As principais características desse estilo incluem uma comunicação unidirecional, onde as ordens são transmitidas do líder para os subordinados, e uma estrutura hierárquica rígida, que não permite muita flexibilidade ou autonomia para os colaboradores. Líderes autocráticos tendem a ser decisivos e assertivos, muitas vezes exigindo obediência e conformidade imediatas.

As vantagens da liderança autocrática incluem a rapidez na tomada de decisões, uma vez que a aprovação não depende do consenso da equipe. Esse estilo pode ser especialmente eficaz em situações de crise, onde decisões rápidas são essenciais para a sobrevivência da organização. Além disso, a clareza nas diretrizes pode resultar em uma execução eficiente de tarefas, pois os colaboradores sabem exatamente o que se espera deles.

Por outro lado, as desvantagens incluem a possibilidade de desmotivação e desengajamento da equipe, uma vez que os colaboradores podem se sentir desvalorizados e sem espaço para expressar suas ideias ou opiniões. Essa falta de envolvimento pode levar a um ambiente de trabalho tóxico e a uma alta rotatividade de funcionários. Além disso, a dependência excessiva do líder pode resultar em falhas se este não estiver disponível, comprometendo a continuidade dos projetos.

A liderança autocrática é mais adequada em contextos que exigem decisões rápidas e firmes, como em situações de emergência ou em organizações onde a segurança é uma

prioridade, como fábricas ou setores militares. Também pode ser útil em equipes inexperientes que necessitam de orientação clara e direta para executar tarefas específicas. No entanto, é crucial que os líderes autocráticos estejam cientes das limitações desse estilo e busquem formas de envolver sua equipe quando apropriado, promovendo um equilíbrio entre controle e participação.

A liderança democrática, também conhecida como liderança participativa, é um estilo que se caracteriza pela inclusão dos membros da equipe no processo de tomada de decisões. Os líderes democráticos incentivam a participação ativa de seus subordinados, promovendo um ambiente onde as opiniões e ideias são valorizadas. Este estilo é fundamentado na premissa de que a colaboração e o diálogo aberto podem levar a melhores resultados e a um maior comprometimento da equipe. Entre as principais características da liderança democrática, destacam-se a comunicação aberta, a promoção da criatividade e a valorização do feedback dos colaboradores.

“A liderança democrática promove a participação ativa dos membros da organização, valorizando o diálogo e a construção coletiva das decisões, o que contribui para a eficácia e a inovação” (CERNICCHIARO, 2011, p. 53).

As vantagens da liderança democrática são numerosas. Em primeiro lugar, esse estilo tende a aumentar a satisfação e o engajamento dos membros da equipe, pois eles se sentem ouvidos e valorizados. Além disso, a diversidade de opiniões pode resultar em soluções mais criativas e inovadoras, uma

vez que diferentes perspectivas são consideradas. Outro benefício é a construção de um clima de confiança e respeito mútuo, que pode fortalecer os laços entre os membros da equipe.

No entanto, a liderança democrática também apresenta desvantagens. Em situações que exigem decisões rápidas ou em crises, esse estilo pode ser ineficaz, pois o processo de consulta e discussão pode atrasar a ação necessária. Além disso, pode haver o risco de conflitos entre os membros da equipe, especialmente quando as opiniões divergem. Finalmente, nem todos os colaboradores podem estar confortáveis em expressar suas opiniões, o que pode levar a uma participação desigual nas discussões.

A liderança democrática é mais eficaz em ambientes onde a criatividade e a inovação são essenciais, como em equipes de marketing, desenvolvimento de produtos ou em projetos que buscam soluções criativas. Esse estilo é particularmente adequado quando os membros da equipe possuem habilidades e conhecimentos diversos, permitindo que a troca de ideias enriqueça o processo decisório. Além disso, em organizações que buscam fomentar uma cultura de colaboração e inclusão, a liderança democrática pode ser um poderoso aliado.

Por outro lado, deve-se evitar a liderança democrática em situações que demandam decisões rápidas ou em momentos de crise, onde a agilidade e a clareza na liderança são cruciais. Em contextos onde a equipe é inexperiente ou não possui autonomia suficiente para tomar decisões, pode ser mais apropriado adotar um estilo de liderança mais direto e orientado.

A liderança transformacional é um estilo que se concentra na inspiração e moti-

vação dos colaboradores, visando não apenas o alcance de metas organizacionais, mas também o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe. Líderes transformacionais são conhecidos por sua capacidade de criar uma visão compartilhada e empoderar os indivíduos a se envolverem ativamente no processo de mudança. Entre as características distintivas desse estilo de liderança estão a empatia, a comunicação eficaz e a habilidade de cultivar um ambiente de confiança e inovação.

Esses líderes frequentemente se destacam por seu entusiasmo e paixão, que são contagiantes e incentivam a equipe a se comprometer com a visão da organização. Além disso, eles tendem a valorizar o feedback e a participação ativa dos colaboradores, promovendo um espaço onde todos se sentem valorizados e ouvidos.

As vantagens da liderança transformacional são numerosas. Esse estilo pode resultar em altos níveis de motivação e satisfação entre os colaboradores, o que, por sua vez, pode levar a um aumento na produtividade e na retenção de talentos. A capacidade de inspirar e engajar os membros da equipe também pode facilitar a implementação de mudanças e inovações, uma vez que os colaboradores se sentem parte do processo.

Por outro lado, existem algumas desvantagens associadas à liderança transformacional. A dependência excessiva da personalidade do líder pode ser um risco; se um líder transformacional sair da organização, pode haver uma perda significativa de motivação e direção. Além disso, essa abordagem pode não ser adequada em todas as situações, especialmente em ambientes que exigem decisões rápidas e estrutura rígida, onde um estilo mais autocrático pode ser mais eficaz.

A liderança transformacional é mais eficaz em contextos onde a mudança e a inovação são necessárias, como em startups, organizações em reestruturação ou empresas que buscam uma cultura mais colaborativa e criativa. Esse estilo é ideal quando a equipe é composta por indivíduos altamente capacitados que desejam contribuir ativamente para a missão da organização.

Além disso, a liderança transformacional pode ser particularmente benéfica em situações em que é necessário fomentar um ambiente de aprendizado e crescimento contínuo. Em suma, sempre que o objetivo for inspirar a equipe a ir além do que é esperado e a adotar uma mentalidade proativa, esse estilo de liderança se mostra uma escolha acertada.

A liderança é um elemento divisor de águas em qualquer organização, pois influencia diretamente o clima de trabalho, a motivação da equipe e, por consequência, os resultados alcançados. Ao longo deste artigo, exploramos três tipos distintos de liderança: a autocrática, a democrática e a transformacional. Cada uma possui suas características, vantagens e desvantagens, e seus contextos ideais de aplicação.

Enquanto a liderança autocrática pode ser eficaz em situações que exigem decisões rápidas e diretas, ela também pode sufocar a criatividade e o entusiasmo dos colaboradores. Por outro lado, a liderança democrática promove a participação e o engajamento da equipe, mas pode se tornar ineficaz em momentos de crise que exigem decisões rápidas. Já a liderança transformacional é capaz de inspirar mudanças significativas e motivar os membros da equipe a atingirem seu potencial máximo, embora possa falhar se os líderes não forem autênticos ou se não hou-

ver um alinhamento claro entre a visão e a prática.

Portanto, a escolha do estilo de liderança deve ser feita levando em consideração o contexto específico da equipe, os objetivos a serem alcançados e as características individuais dos colaboradores. Um bom líder é aquele que consegue adaptar seu estilo às necessidades do momento, utilizando a flexibilidade para navegar pelos diferentes desafios que surgem.

Em suma, compreender os diversos tipos de liderança e suas implicações é essencial para qualquer profissional que aspire a liderar com eficácia. A busca por um estilo equilibrado e consciente pode resultar em um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e produtivo, onde todos se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso coletivo.

A Relação entre Liderança e Fé

A relação entre liderança e fé ressoa profundamente em diversas culturas e tradições, especialmente na perspectiva cristã. A liderança é frequentemente vista como a capacidade de influenciar e guiar pessoas em direção a objetivos comuns. No entanto, quando essa liderança é ancorada na fé, ganha uma dimensão especial que pode transformar tanto o líder quanto aqueles que são liderados.

Retomando o conceito de liderança, pode-se afirmar que esta pode ser definida de várias maneiras, mas, em essência, refere-se à habilidade de inspirar e motivar um grupo de pessoas a alcançar um objetivo. Segundo John Maxwell, um renomado autor sobre liderança, “a verdadeira medida de

um líder é o que acontece na ausência dele.” Essa definição ressalta a importância do impacto que o líder tem sobre seus seguidores. Assim, um líder eficaz deve ser alguém que não apenas dirige, mas também serve e se importa com os outros.

A fé pode ser entendida como a crença em algo maior que nós mesmos, que nos dá propósito e direção. Em contextos de liderança, a fé se manifesta de várias formas, seja na crença em uma visão compartilhada ou na confiança nas habilidades de uma equipe. A liderança fundamentada na fé promove um ambiente de confiança, respeito e colaboração, pois os líderes que operam a partir de uma base de fé tendem a ser mais empáticos e compreensivos.

Além disso, a fé oferece uma âncora moral em tempos de incerteza. Em Provérbios 3:5-6, encontramos a instrução: “Confie no Senhor de todo o seu coração e não se apoie em seu próprio entendimento. Reconheça-o em todos os seus caminhos, e ele endireitará suas veredas.” Essa passagem sugere que a fé pode guiar as decisões de um líder, ajudando-o a navegar por desafios complexos e a manter-se firme em seus princípios.

A Bíblia está repleta de exemplos de líderes que demonstraram fé em suas ações e decisões. Um dos exemplos mais notáveis é Moisés, que, apesar de suas inseguranças, confiou em Deus para libertar o povo de Israel da escravidão no Egito. Sua história testemunha como a fé pode capacitar um líder a enfrentar adversidades e conduzir um povo em direção à liberdade.

Outro exemplo é o rei Davi, que, apesar de suas falhas e fraquezas, foi descrito como “um homem segundo o coração de Deus” (Atos 13:22). Davi exemplificou a

importância da fé em sua liderança, buscando sempre a orientação divina em suas decisões. Seu Salmo 23, que começa com “O Senhor é o meu pastor; nada me faltará,” reflete a confiança que um líder deve ter em Deus, mesmo em tempos difíceis.

Esses exemplos bíblicos ilustram que a verdadeira liderança não se trata apenas de poder ou autoridade, mas de um compromisso sincero com a fé que guia ações e decisões. A intersecção entre liderança e fé é, portanto, um campo fértil para reflexão e prática, que continua a inspirar líderes em diversas esferas da vida.

A liderança fundamentada na fé não se resume a estratégias de gestão ou habilidades interpessoais; está profundamente enraizada em princípios que refletem valores espirituais e morais. Esses princípios orientam os líderes a agir com propósito e a servir aqueles que lideram, criando um ambiente de confiança e respeito. Abaixo, discutiremos três princípios essenciais da liderança que são fortemente influenciados pela fé: serviço e humildade, visão e propósito, e integridade e ética.

Um dos pilares fundamentais da liderança baseada na fé é o conceito de serviço. Jesus Cristo, em seus ensinamentos, exemplificou a ideia de que “quem quiser ser o maior entre vocês deverá ser servo” (Mateus 20:26). Essa perspectiva transforma a liderança em uma oportunidade de servir aos outros, em vez de buscar poder ou status. Líderes que adotam essa abordagem demonstram humildade e estão dispostos a colocar as necessidades de suas equipes acima de suas próprias ambições.

A humildade não significa fraqueza, mas sim a capacidade de reconhecer que a liderança é uma responsabilidade que deve

ser exercida com cuidado e empatia. Ao servir os outros e estar aberto a feedback, os líderes criam um ambiente colaborativo e inspirador, onde todos se sentem valorizados e motivados a contribuir.

A fé também proporciona uma visão clara e um propósito significativo, essenciais para uma liderança eficaz. Líderes que têm uma fé sólida tendem a ter uma visão que ultrapassa o imediato e que busca um impacto duradouro. Essa visão é frequentemente baseada em valores éticos e morais, que orientam as decisões e ações do líder.

Por exemplo, Neemias, um líder no Antigo Testamento, foi motivado por sua fé e um profundo senso de propósito ao reconstruir os muros de Jerusalém. Ele viu além das dificuldades e desafios, guiando seu povo com uma visão clara de restauração e esperança (Neemias 2:17-18). Esse tipo de liderança inspira e motiva outros a se unirem em torno de uma causa comum.

Finalmente, a integridade e a ética são fundamentais para qualquer líder que deseje fundamentar sua liderança na fé. A Bíblia enfatiza a importância de ser íntegro, como em Provérbios 11:3, que afirma: “A integridade dos justos os guia, mas a perversidade dos infiéis os destrói.” Líderes que praticam a integridade são transparentes em suas ações e decisões, criando um ambiente de confiança e respeito mútuo.

A ética, por sua vez, é o conjunto de princípios que orientam o comportamento de um líder. Em um mundo onde a pressão para comprometer valores pode ser intensa, os líderes que permanecem fiéis a seus princípios de fé se destacam como exemplos a serem seguidos. Eles demonstram que é possível liderar com valores sólidos e ainda assim alcançar resultados positivos.

Os princípios de serviço e humildade, visão e propósito, e integridade e ética são fundamentais para uma liderança eficaz fundamentada na fé. Esses princípios não apenas moldam a maneira como um líder atua, mas também influenciam profundamente a cultura e o ambiente ao seu redor, promovendo um impacto positivo e duradouro.

A interseção entre liderança e fé tem sido objeto de estudo e reflexão por diversos pensadores, líderes e teólogos ao longo da história. Nesta seção, apresentaremos algumas citações relevantes que capturam a essência dessa relação, bem como um referencial bibliográfico que pode enriquecer a compreensão do tema.

Procedimentos Metodológicos

Esta Seção tem como objetivo apresentar os dados quantitativos e qualitativos coletados na pesquisa de campo realizada com gestores para investigar a forma de inteligência e a interseção entre fé e liderança. As análises destes dados fundamentam-se, entre outros autores, nas concepções de Ritchie e Spencer (1994), por meio da Framework Analysis, e de Szymanski (2018), com base nas entrevistas reflexivas.

A pesquisa é uma busca com o objetivo de discernir a verdade. Aqueles que realmente pesquisam estão procurando respostas. No nosso dia a dia, todos nós desempenhamos o papel de pesquisador. Uma ida ao cinema raramente é empreendida sem algum discernimento. Durante

esse processo os possíveis frequentadores do cinema primeiro determinam que tipo de filme melhor se enquadra no seu desejo no momento. Poderão formar uma opinião preliminar de vários filmes com base no conhecimento prévio dos atores, atrizes, produtores e diretores envolvidos e daí passar a discutir um filme específico. (HAIR JR *et al*, 2005, p. 30).

A pesquisa das práticas da gestão educacional pode trazer diversos benefícios para instituições educacionais e para o processo educacional como um todo. O conhecimento sobre os procedimentos operacionais, táticos e estratégicos de gestão, bem como as práticas inovativas e perspectivas das tendências de adoção de novas ferramentas por estes gestores tendem a apresentar ganhos de eficiência para a instituição, como também reflexo no processo de ensino aprendizagem em sala de aula.

Em relação à pesquisa exploratória, Malhotra (2006) comenta que o próprio nome já é indicativo do objetivo da pesquisa. Assim, explorar ou buscar em determinado problema, situação hipotética ou real, possibilita que se chegue a alguns critérios e condições de contorno para maior compreensão do fenômeno.

A pesquisa exploratória se caracteriza por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais à pesquisa. Raramente envolve

questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Em vez disso, os pesquisadores estão sempre alertas para novas ideias e percepções à medida que procedem a pesquisa. Uma vez descoberta uma nova ideia ou novo insight, eles podem alterar a pesquisa nessa direção, a qual é seguida até que as possibilidades sejam esgotadas ou que outra direção seja descoberta. (p. 100).

Portanto, para realizar esta pesquisa a metodologia utilizada foi a qualitativa exploratória, visando entender a dinâmica de gestores educacionais de ensino superior, por meio de análise de questionários, treinamento e de entrevistas reflexivas.

Ao contrário da abordagem quantitativa, a qualitativa, segundo Soares (2003):

[...] não emprega procedimentos estatísticos como centro do processo de análise de um problema. Por meio desse tipo de abordagem, o pesquisado interpreta os fatos, procurando solução para o problema proposto. Nesse sentido, a abordagem qualitativa apresenta inúmeros usos, tais como:

a) Descrever a complexidade de determinada hipótese ou problema;

b) Analisar a interação entre variáveis;

c) Compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais;

d) Apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formulação de opiniões de determinado grupo;

e) Permitir em maior grau de profundidade a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes de indivíduos;

f) Interpretar dados, fatos, teorias e hipóteses. (p.19)

A pesquisa qualitativa consegue examinar as informações com base em dados, por meio de discursos, entrevistas, vídeos, entre outros, com vistas à compreensão de um fenômeno com dada profundidade. Em relação à pesquisa exploratória, destaca-se que esta tem como principal objetivo investigar informações que porventura não tenham sido abordadas em outros estudos e que possam contribuir com o tema.

Foram três fases distintas, a saber: Entender, Treinar e Acompanhar. O grupo foi selecionado seguindo os critérios idade e nível socioeconômico, buscando a maior homogeneidade possível dentro do grupo.

A análise de dados e do corpus da pesquisa foi efetuada com base na Frameworks

Analysis. Segundo Ritchie e Lewis (2003) “Análise de dados qualitativos é essencialmente sobre detecção e saber definir. Categorizar, teorizar, explicar, explorar e mapear são fundamentais para o papel de analista”. (RITCHIE; LEWIS, 2003, p. 176).

Desse modo, Ritchie; Spencer e O'Connor (2003) abordam as fases de análise através da ferramenta Framework Analysis. São elas: busca e gerenciamento inicial dos dados, identificação inicial dos temas e conceitos, marcação dos dados, ordenação dos dados por tema ou conceitos, sumarização e sintetização dos dados, verificação de características gerais no gerenciamento destes dados, definição dos elementos e dimensões, refinamento de categorias e reclassificação dos dados, estabelecimento de tipologias, definições de padrões, elaboração de análises associativas, identificação de agrupamentos e desenvolvimento de explicações.

A Framework Analysis é uma abordagem de análise qualitativa utilizada para entrevistas, grupos focais, áudios e vídeos, documentos, entre outros, e engloba cinco etapas: familiarização; identificação do quadro temático; codificação; criação de tabelas; mapeamento e interpretação. (RITCHIE; LEWIS, 2003).

Trata-se de um quadro de referência no qual se trabalha o corpus geral do tema. A Framework Analysis nasceu dentro das ciências políticas e foi se espalhando para outras áreas. Para alguns pesquisadores trata-se de uma ferramenta valiosa:

Over the last three decades qualitative research methods have been recognized as a valuable tool in the social sciences and in particular

management studies (Denzin & Lincoln, 2000, Locke, 2001) and this has spilled over into applied social policy research (Ritchie & Spencer, 1994). Srivastava, A. & Thomson, S. B. (2009).

Sob a ótica de Ritchie e Spencer (1994), a Framework Analysis fundamenta-se nos relatos dos sujeitos de pesquisa. É uma técnica dinâmica que permite mudanças ao longo do caminho do processo de análise, classificando a análise como compreensiva, uma vez que possibilita a revisão do material e facilita o acesso ao corpus da pesquisa por meio de quadros, permitindo, assim, a comparação entre os casos.

Resultados e Discussão

Analisando as respostas as entrevistas selecionamos os quesitos que indicam pontos de convergência para o tema Liderança e Fé.

Pergunta 14

Por favor, indique como você se enxerga nesta situação colocando a sua resposta de acordo com o proposto na escala. Por favor, dê suas respostas baseado em como você se sente realmente.

Utilize a escala abaixo:

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo moderadamente
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo moderadamente
- 5 - Concordo Totalmente

“Na pandemia tive momentos que me senti profissionalmente mais forte do que nos períodos normais.”

Observa-se a gestão em momentos de crise como foco principal da exploração desta questão, bem como o comportamento do gestor educacional frente ao desafio da recente crise pandêmica e sua volatilidade e incerteza.

Neste quesito verifica-se que 32% dos respondentes concordam totalmente que se tornaram mais fortes no momento de crise e 28% concordam moderadamente com esta afirmação, totalizando nestes dois itens 60%. A inferência exploratória neste momento pode considerar que a gestão possui características importantes para lidar com o mundo BANI nos dias de hoje.

A Cultura Lean ou Cultura da Produção Enxuta tem um dos seus focos potenciais voltados para a liderança. No sistema Toyota de produção existe uma preocupação com o médio e o longo prazos, tendo como mais importante parte da estratégia a evolução do corpo de colaboradores. Assim, o aprimoramento deste capital intelectual tem uma ótica ampliada quando se trata da formação de lideranças.

Martins e Laugeni (2005) abordam a importância da Toyota na sistematização e desenvolvimento do sistema de produção enxuto:

A referência internacional em produção enxuta é a montadora de automóveis Toyota, que criou o seu próprio sistema de produção. Esse sistema de produção levou a empresa a resultados superiores aos obtidos pelas montadoras norte-americanas e europeias, que adotavam naquela época o sistema de produção em

massa. Hoje montadoras como Ford, GM, Chrysler e outras empresas de outras áreas como metalurgia, aeroespacial e bens de consumo, criaram sistemas de produção similares aos da Toyota. (p. 461).

O investimento em treinamento de pessoal é muito importante na Cultura Lean. Percebe-se que a transmissão de valores dentro de uma organização se dá pela cultura da instituição. Um dos principais multiplicadores da Cultura Lean são as lideranças, como abordam Martins e Laugeni (2005).

Um dos fatores culturais mais importantes consiste na definição dos clientes da empresa, sejam internos ou externos. O cliente que adquire os produtos ou os serviços da empresa é um cliente externo da empresa como um todo, e o contador que recebe a nota fiscal do recebedor de materiais é um cliente interno para o recebedor de materiais. Ambos os tipos de clientes devem ter o mesmo tipo de gestão para a qualidade oferecida. (p. 504).

A respeito do treinamento das lideranças, como em qualquer área técnica, quanto mais educação, estímulo e colocação à frente de situações práticas do cotidiano, melhor se tornará a força de trabalho dentro da organização. Sobre o desenvolvimento de pessoal, Martins e Laugeni (2005) e Chiavenato (2009) abordam a necessidade de fomentar

“Na pandemia tive momentos que me senti profissionalmente mais forte do que nos períodos normais.”

25 respostas

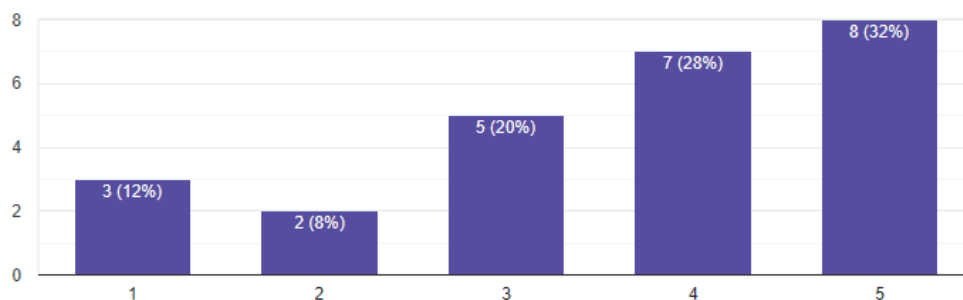


Gráfico Sentimentos na pandemia

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

| ANÁLISE WORDART - ENTREVISTADO 2 - NUVEM DE PALAVRAS | | | | | |
|--|------|--------|--------|--------|--------|
| Text | Size | Color | Angle | Font | Repeat |
| Professor | 15 | Random | Random | Random | Yes |
| Indicador | 12 | Random | Random | Random | Yes |
| Projeto | 11 | Random | Random | Random | Yes |
| Pandemia | 11 | Random | Random | Random | Yes |
| Curso | 10 | Random | Random | Random | Yes |
| Aluno | 10 | Random | Random | Random | Yes |
| Gestão | 8 | Random | Random | Random | Yes |
| Instituição | 8 | Random | Random | Random | Yes |
| Professora | 8 | Random | Random | Random | Yes |
| Humanos | 8 | Random | Random | Random | Yes |
| Trabalho | 8 | Random | Random | Random | Yes |
| Educacional | 7 | Random | Random | Random | Yes |
| Gestora | 7 | Random | Random | Random | Yes |
| Coordenadora | 7 | Random | Random | Random | Yes |
| Ponto | 6 | Random | Random | Random | Yes |
| Operacional | 6 | Random | Random | Random | Yes |
| Gestor | 6 | Random | Random | Random | Yes |
| Conhecimento | 6 | Random | Random | Random | Yes |

Quadro 4 – Entrevistado 2 – Tabela parcial contendo Análise Wordart

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

a manutenção e o crescimento do capital intelectual da corporação.

“As atividades de desenvolvimento e treinamento são importantes para a criação e manutenção das competências da empresa, também se denomina esta atividade como gestão de competências, que é a gestão de conhecimento dentro da empresa.” (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 505).

Sob a ótica de Chiavenato (2009):

Os recursos organizacionais precisam ser administrados adequadamente. As pessoas são os únicos elementos capazes de autodireção e de desenvolvimento. Como tal, elas têm uma enorme aptidão para o crescimento. Daí a necessidade de subsistemas de desenvolvimento de RH, englobando treinamento – no nível microscópico – e desenvolvimento organizacional – no nível macroscópico. (p. 415).

A liderança em projetos ágeis é cercada por riscos, em que se observa o cenário volátil e com uma série de incertezas, uma vez que as mudanças ocorrem rapidamente e o gestor deve estar preparado para enfrentá-las e adaptar-se para o planejamento e execução de ações.

O líder de projetos deve ter um perfil antifrágil, que é o contrário de frágil. Tem como principal característica tornar-se mais forte em um cenário de não linearidade e riscos elevados. O perfil antifrágil é comumente associado e entendido como o inverso de frágil. (TALEB, 2017).

Um líder gestor de projetos antes do desenvolvimento dos conceitos Ágeis, Vuca, Bani e de Antifragilidade esperava que as coisas seguissem “[...] com exatidão o curso planejado com um mínimo de desvio possível – pois os desvios são mais prejudiciais do que úteis” (TALEB, 2017, p. 105). O gestor com as características antifrágeis idolatra as incertezas, aprende com os seus erros e com os erros dos outros e tem uma predileção especial pelo desconhecido.

Entrevista E2

Ao se analisar de forma inicial a Entrevista 2 encontram-se os primeiros cinco termos conectados ao curto prazo e referem-se a fases de execução, como: professor, pandemia e curso. Aparecem também aqui palavras que podem ter conexão com o médio prazo, como: indicador e projeto. Apesar desta inferência, é preciso avançar na complexidade da análise, uma vez que os indicadores podem ser de curto prazo para atividades operacionais ou de longo prazo para atividades estratégicas.

Quanto aos termos que estão situados do quinto ao décimo lugar pode-se observar: alunos, gestão, instituição, professora e humanos. A maioria dos termos também vem carregada de conotação com as preocupações de curto prazo, em fases de execução de projetos, relação professor/aluno e seu cotidiano. A gestão destes que eventualmente geram conflitos e confrontos, sendo necessária a atuação do gestor educacional.

No terceiro grupo de palavras que se posicionam do décimo primeiro ao décimo quinto termo apresentam-se as palavras: trabalho, educacional, gestora, coordenadora e ponto com uma diferenciação já com viés de médio prazo. Educacional, gestão e coor-

denação são termos que aparecem quando a fala do entrevistado aborda contextos de prazos medianos.

No último grupo de termos da Entrevista 2 as palavras: coordenadora, ponto, operacional, gestor e conhecimento também passam a ideia de curto prazo na execução, médio prazo com o tático ou longo prazo, referindo-se ao estratégico, uma vez que o pano de fundo de inserção destas palavras tem características difusas dentro das entrevistas.

Cabe destacar a preocupação e relato quanto ao atendimento e gestão educacional nos momentos de pandemia, o que leva a inferir que o entrevistado utilizou de características da Liderança para suplantar problemas naquele momento nevrálgico.

Pode-se perceber nos fragmentos da entrevista a seguir estas características:

“Então é isso. Antes mesmo de ter nessa agilidade toda que nós temos, antes da pandemia já fazia isso.” (Entrevista 2, 2023).

[...] que estava naquele momento com a família toda aqui, minha família, minha filha, o meu genro, o neném que não tinha nem um ano ainda. Então, eles estavam aqui. Teve um processo da compra do apartamento, então eles por um período precisaram vir para cá. Eu amei tudo isso. Não tinha como não amar, não é? (Entrevista 2, 2023).

“E ao mesmo tempo tinha a possibilidade de estar full time em casa e também trabalhando. Eu amo isso. Eu gosto muito, eu gosto de estar em casa olhando tudo.” (Entrevista 2, 2023).

Os entrevistados foram instados a comentar e adentrar no assunto da pandemia, visando à verificação de características enquanto gestores e líderes nas instituições onde trabalham. O intuito foi investigar como se posicionaram diante da pandemia e também como se sentiram, identificando **situações que requerem transformação e liderança.**

A imagem representativa sobre o líder antifrágil é a Hidra, monstro mitológico, que quando tem a cabeça cortada, segundo a lenda, nascem duas no lugar, ou seja, representa o crescimento em momentos de crise, diferente da figura da Fênix, que também é um animal mitológico, mas renasce das cinzas, com as mesmas características, somente rejuvenescido.

Como coordenação das atividades, apesar de atitudes de liderança, nota-se a ponderação de que existe pouca margem de manobra para ações, uma vez que os pacotes de projetos já chegam prontos de instâncias superiores. Assim, na concepção de alguns, a gestão educacional neste momento deve apenas comunicar a equipe e fazer, na medida do possível, com que ela aceite o pacote.

Pode-se perceber esta argumentação na fala de E1:

“[...] 99% de todas as definições, por exemplo, matriz curricular, tudo foi definido pela Coordenadoria Nacional de Educação [...]”. (Entrevista E1, 2023).

Embora alguns entrevistados aleguem que o apoio não é o ideal, afirmem que existe um determinado suporte para que exerçam o seu papel de liderança e gestão educacional e que as equipes normalmente querem partir para o embate e enfrentamento da direção, têm ciência de que a função do gestor

é fazer o papel de “amortecedor” em ambas as esferas neste momento.

“[...] eu percebo que na gestão querem que você leve à queda de braço até uma Pró-reitoria [...]”. (Entrevista E5, 2023).

O quadro anterior mostra a resiliência dos gestores no momento da pandemia evidenciado nas entrevistas que coletou-se no decorrer do estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou a profunda interconexão entre liderança e fé, ressaltando que a fé, entendida ampla e transversalmente, atua como um alicerce essencial para a construção de lideranças eficazes, éticas e resilientes. A partir da análise teórica e da pesquisa qualitativa com gestores educacionais durante a pandemia da COVID-19, foi possível identificar que a fé contribui significativamente para a motivação, a tomada de decisão e a capacidade de adaptação diante de cenários voláteis e desafiadores, característicos do mundo contemporâneo.

Os resultados demonstram que líderes que fundamentam suas práticas em princípios de fé — como serviço, humildade, integridade e visão de propósito — favorecem ambientes organizacionais onde a colaboração, a confiança e o respeito mútuo prevalecem. Tais características não apenas promovem o crescimento profissional e pessoal desses líderes, mas também influenciam positivamente as comunidades e instituições que lideram.

Além disso, o conceito de liderança antifrágil, que ganha força neste contexto, reforça a necessidade de líderes capazes de

aprender e se fortalecer frente às adversidades, utilizando a fé como fonte de resiliência e orientação moral. A interação entre fé e liderança, portanto, transcende o âmbito individual e se configura como um fator catalisador para transformações organizacionais e sociais mais humanas e justas.

Diante disso, este artigo convida gestores, profissionais e pesquisadores a considerarem a fé como um componente vital na jornada da liderança, estimulando uma reflexão aprofundada sobre a integração de valores e princípios espirituais à prática cotidiana. O cultivo dessa dimensão pode contribuir para o desenvolvimento de lideranças mais conscientes, equilibradas e comprometidas com a construção de um futuro mais harmonioso e sustentável para as organizações e para a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

BOFF, Leonardo. *Ética em crise: o desafio para a democracia no Brasil*. Vozes, 2013.

CAETANO, Marco A. O; CARMO, Carlos R. S.; OKURA, Mônica H. Uma Aplicação Do Modelo De Liderança Situacional De Hersey E Blanchard Em Uma Instituição De Ensino Superior Pública Federal, *Cadernos da Fucamp*, v.22, n.59, p.17-40, 2023.

CAMPOS, Maria Isabel; RUEDA, Fabián J. M. Evolução do construto liderança autêntica: Uma revisão de literatura, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), jan-mar 2018, 291-298, 2018.

CASCIO, Jamais. Criador do termo BANI explica como sobreviver na era do caos. Entrevista para VOCÊ RH. 2021. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/criador-do-termo-bani-explica-como-sobreviver-na-era-do-caos/>. Acesso em: 01/01/2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CERNICCHIARO, José Augusto. Liderança e gestão: perspectivas, princípios e práticas. Saraiva, 2011.

FEITOSA, ; SILVA Osmiriz L., Euzamar E. F. Análise dos mecanismos de escolha do diretor escolar: um olhar a partir de três escolas do município de Boa Vista-RR. Brazilian Journal of Deelopment. v.8, n.02, p. 9616-9638, Fevereiro/2022.

GEORGE, Bill. (2003). Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to beating lasting value. San Francisco: [s.n.]

GEORGE, Bill. & Sims P. (2007). True North: Discover your authentic leadership. San Francisco: [s.n.]

GRABMEIER, Stephan. Future Business Kompass: Der Kopföffner für besseres Wirtschaften. Edição Alemanha, 2019.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEISENBERG, Werner. The physical content of quantum kinematics and mechanics. (Trad. J. A. Wheeler e W. H. Zurek.) In: J. A. Wheeler and W. H. Zurek (eds.). Quantum Theory and Measurement. Princeton, Princeton University Press, 1983, p. 62-84. (Originalmente publicado em Zeitschrift für Physik 43: 172-98, 1927.)

HOUSE, Robert J., & Mitchell, Terence R. (1974). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 3(4), p. 81-92.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estruturas e organização. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LIFE, Stewart; POSEY, Pamela A. Seeing is believing: how the new art of visual management can boost performance throughout your organization. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2004.

LIKER, Jeffrey K. Toyota way: 14 management principles from the world's greatest

manufacturer. New York: McGraw-Hill Education, 2004.

LUZ, Deisy das; SILVA, Adriano Daros. *Educação Religiosa: escola, diversidade e política*. São Paulo: Cortez Editora, 2017.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANFREDINI, Marcel Fermo; SUSKI, Cássio Aurélio. Aplicação do Lean Manufacturing para minimização de desperdícios gerados na produção. Artigo apresentado em Congresso, 2010, tema: 1º congresso de inovação, tecnologia e sustentabilidade. Disponível em URL: <<http://sites.unifebe.edu.br/~congressoits2010/site/index.php>> Acesso em: 22/03/2021.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. Administração da Produção. 2. ed. rev São Paulo, SP: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana a revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Tennyson Pinheiro, Luis Alt em parceria com Felipe Pontes: prefácio de Kerry Bodine. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PORCHAT, Reinaldo. Religião e mentalidade popular no Brasil. Rio de Janeiro: Vozes, 1980.

RITCHIE, Jane; SPENCER, Liz. Qualitative data analysis for applied policy research” by Jane Ritchie and Liz Spencer. In: A. Bryman and R. G. Burgess [eds.] “Analyzing qualitative data”, 1994, p.173-194.

RITCHIE, Jane; SPENCER, Liz; O’CONNOR, William. Carrying out Qualitative Analysis. In: RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane. Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE: 2003; p. 219-262.

RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane. Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers. 1. ed. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE: 2003.

SCHRÖDINGER, E. Die gegenwärtige Situation in der Quantenmechanik. Naturwissenschaften, v. 23, n. 48, p. 807–812, 1935.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo. Tradução: Fabio Cruz, 2013. Disponível em: <<http://www.fabiocruz.com.br/wp-content/uploads/2013/09/Scrum-Guide-Portuguese-BR2013.pdf>> Acesso em: 15/04/22.

SHINGO, Shigeo. Study of Toyota Production System from Industrial Engineering Viewpoint. Tokyo, Productivity Press, 1989.

SILVA, Nilson Robson Guedes. Participação da comunidade educacional como fator de influência na reeleição/não-reeleição dos diretores de escola. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Tese (Doutorado), Campinas, SP: 2008.

SUSIN, Luiz Carlos. Por uma espiritualidade democrática. São Paulo: Paulus, 2017.

SZYMANSKI, Heloísa; ALMEIDA, Laurinda R.; PRANDINI, Regina C.A.R.. A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva. 5. ed. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2021.

SOBRAL, Filipe; FURTADO, Liliane. A Liderança Pós-Heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança, Rev. Administração de Empresas. 59 (3), May-Jun 2019,

TALEB, Nassim Nicholas. Antifragil: coisas que se beneficiam com o caos. São Paulo: Best Business, 2017.