

ESTILOS DE LIDERANÇA NA CONTEMPORANIEDADE: UMA ANÁLISE EM PUBLICAÇÕES NACIONAIS NOS ÚLTIMOS QUATRO ANOS¹

Elierge Martins de Souza²

Orientador Prof. Me.: Janaina Marchi³

RESUMO

O estilo de liderança é geralmente considerado uma conceituação mediadora de padrões reconhecíveis de comportamentos e características do líder para com os liderados. O uso de estilos permite dividir a liderança em vários elementos, ou seja, as questões relacionadas ao estilo são bem diferenciadas pela situação.

Este estudo teve por objetivo identificar os principais estilos de liderança evidenciados em publicações nacionais dos últimos (4) quatro anos na base de dados Scielo. O procedimento metodológico utilizado foi a pesquisa bibliográfica sendo uma pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico e descritivo, a partir de publicações disponíveis na base de dados Scielo. Utilizando-se de descritores relativos à temática da pesquisa, foram encontrados (6) seis artigos, os quais foram todos considerados para a análise. Assim, foi possível verificar que, apesar de existentes, os estudos alusivos a esta temática (estilos de liderança) ainda são pouco representativos em números nesta base e de acordo com os critérios de busca selecionados para este trabalho. Verificou-se que o estilo de liderança mais evidentes nas publicações estudadas foi o democrático que possui grande capacidade de administração participativa, partilhando as decisões e sempre apoiando o trabalho colaborativo com base em relacionamentos individualizados de alta qualidade entre líder e liderados. Os principais comportamentos identificados são: fomentar uma cultura organizacional orientada à mudança; gerenciar o conhecimento; oferecer estímulo, suporte, feedback, autonomia e recursos para que os liderados possam exercer as atividades concernentes à inovação, bem como reconhecê-los e recompensá-los por seus esforços; ser um facilitador de relacionamentos internos e externos à organização; reconhecer importância de um bom relacionamento com seus liderados.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento; processos de decisão; comunicação; relacionamento interpessoal.

1 INTRODUÇÃO

Para que se obtenha sucesso nos negócios é preciso saber liderar, com calma, autoridade, respeito, comprometimento e acima de tudo humildade, pois nas organizações existem colaboradores que possuem diferentes tipos de talentos e habilidades, definindo a liderança

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (2º semestre ano 2022)

² Acadêmico do Curso de Administração - UFN

³ Professor (a) Orientador

como uma forma de administrar e influenciar nas atividades a fim dos liderados alcançarem seus objetivos (FARIAS; MENEGHETTI, 2011).

Segundo Albuquerque (2003), a liderança é a habilidade de comandar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo traga resultados positivos para a organização e se transforme em uma equipe, fazendo com que essa equipe atinja os objetivos propostos em prol da empresa. Albuquerque (2023) ainda discorre que a teoria de liderança é baseada na ideia de que o líder era possuidor de influenciar e conduzir na luta por um mesmo objetivo, contando sempre com a participação de todos e abrindo portas para que os liderados possam participar do processo.

Um líder deve mostrar seu entusiasmo no desempenho das atividades e nas conquistas da equipe. Para Hunter (2006), o líder deve conquistar as pessoas, seduzi-las para que trabalhem entusiasmadas a serviço de um objetivo, fazendo com que obtenham o máximo de desempenho na missão que lhe foi dada.

O papel do líder vem passando por diversas mudanças expressivas e com isso o mercado vem cada vez se demonstrando competitivo. “Liderar é influenciar e mobilizar as pessoas para que desenvolvam motivação para fazer o que deve ser feito” (GUIMARÃES, 2002, p. 11).

Conforme Guimarães (2002), a capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos se baseia na liderança, que ocorre em diversos grupos de segmento, onde o processo de comunicação entre as pessoas passa a funcionar como norte para que seus objetivos sejam alcançados com êxito e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas.

Para a organização é indispensável que seus líderes adquiram as competências necessárias para que o sucesso nos negócios seja alcançado, assumindo responsabilidades de riscos e participando ativamente do negócio, como principiantes mestres e empreendedores para que liderança se torne um fator indispensável para pessoas que assumem cargos importantes nas empresas (GUIMARÃES, 2002).

As organizações caminham em busca de resultados satisfatórios e trabalham para isso, buscam ter a qualificação dos seus colaboradores para que possam executar suas atividades com excelência. Para entregar resultados através de seus liderados o líder tem a função de cumprir critérios desempenhando objetivos importantes e seu foco principal centraliza na necessidade da organização (MAXIMIANO, 2007).

Entende-se que a liderança é extremamente importante para qualquer organização independente do seu tamanho, seja ela pequena, média ou grande. No momento que ela é desempenhada de maneira objetiva tende a oportunizar o alcance dos objetivos organizacionais.

Tendo em vista o tema relacionado sobre a liderança empresarial, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Quais são os principais estilos de liderança evidenciados em publicações nacionais, de acordo com artigos publicados na base de dados Scielo, nos últimos (4) quatro anos?

Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de: identificar os principais estilos de liderança evidenciados em artigos nacionais dos últimos (4) quatro anos na base de dados Scielo.

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo forma: verificar as características comportamentais existentes entre os líderes nas relações interpessoais; averiguar a forma de comunicação existente entre os líderes e os liderados; verificar o processo de decisão que é utilizado pelos líderes nas organizações.

A liderança assume um grau de importância de grande impacto nos processos em qualquer tipo de organização, pois é uma atividade que está ligada a gestão de pessoas, a qual estabelece meios que devem estar interligados no engajamento da equipe. De acordo com Guimarães (2012) a liderança se faz importante para fazer com que os resultados apareçam de forma certa com a realização de esforços de todos os envolvidos.

A qualidade do ambiente de trabalho está diretamente ligada à motivação da equipe e a liderança na qual essa equipe está incorporada. Para Maximiano (2007), quanto mais o grupo se sente incentivado, maiores são os índices de eficiência na produtividade do trabalho sendo esse o papel de um bom líder, saber ter persistência nos objetivos e passar a mesma mensagem aos demais membros do grupo.

É importante conhecer os estilos de liderança pois a partir da influência desses estilos que o líder pode conhecer diferentes formas de atuação para adotar, formas essas de agir e de se comunicar melhor com seus liderados. Para Guimaraes (2012), um estilo de liderança ineficaz, podem causar sérios transtornos para a organização o líder deve ter ciência que possua atributos necessários para liderar.

Conforme Guimarães (2012), a comunicação deve ser traduzida de forma clara e bem precisa para os líderes tenham suas ideias compartilhadas com todos da equipe. Comunicação é um processo de relação interpessoal que torna a convivência profissional mais atraente para que o poder de decisão seja de forma eficaz entre o líder e o liderado com isso a comunicação será estabelecida, todas as reações dos seguidores serão automaticamente conhecidas.

Ainda para Guimarães (2012) percebe-se a importância em ter uma excelente liderança nas organizações de serviços ela é fundamental para que haja sucesso nas atividades sejam elas fáceis ou difíceis neste contexto, esta pesquisa será realizada nas organizações de serviços

porque são organizações com produtos intangíveis com maior inter-relação pessoal nos serviços do que na indústria.

Segundo Diniz *et al.* (2020) com a crise provocada pela pandemia da COVID-19 as organizações sofreram mudanças, muitas tiveram que se reinventar devido ao novo cenário, obrigando as mesmas a reverem suas lideranças e se adequarem para alcançar os objetivos, onde papel da liderança é essencial nesse momento, para manter o equilíbrio organizacional e o remanejamento da força de trabalho.

Foi constatado pelos autores, Stangherlin, João e Oliveira (2020), que as organizações brasileiras estão enfrentando mudanças na forma de liderar suas equipes, com a chegada do teletrabalho o campo digital abriu portas para a flexibilização na forma que os liderados devem trabalhar com isso novos estilos de liderança estão em transformação.

2 LIDERANÇA

Segundo Faiad, Souza e Fajam (2015), a liderança consiste em um processo que influencia os indivíduos através do poder de opinião, onde grupo é orientado para estabelecer o atingimento de metas que são impostas pela organização. Liderança pode surgir com naturalidade onde o indivíduo pode nascer com estilo de liderança ou pode surgir de forma informal onde ele aprende através do cargo que exerce na organização.

Para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), as organizações precisam de líderes sentimentais e entusiasmados, indivíduos que estejam engajados em estimular o desenvolvimento da sua equipe, fazendo com que seus comandados se tornem mais realizados e felizes. Com isso o ambiente de trabalho se torna mais prazeroso deixando a equipe motivada para alcançar suas metas.

Existem pessoas que exercem um cargo de gestão, mas não conseguem ser líderes bons, não conseguem fazer com que seus subordinados fiquem motivados, não apresentam nenhuma facilidade no relacionamento interpessoal. Conforme Guimaraes (2012) demonstra, a liderança é um assunto que é muito importância para gerentes e administradores pois precisam apresentar uma maior eficácia para grupo.

Farias e Meneghetti (2011, p. 105) “A liderança, assim como o poder, só pode ser percebida nas suas manifestações. Entretanto, o conceito de liderança não deve ser confundido com o conceito de poder”. Ainda para as autoras Farias e Meneghetti (2011). Sendo a autoridade uma das bases do poder, diminuir o conceito de liderança uma manifestação da autoridade é tentar compreender as expressões maiores que envolvem as relações sociais para além do impossível.

Os impactos da liderança nas organizações segundo Ferreira (2016) vêm através do aumento da produtividade individual e de equipe, ter uma boa liderança ajuda na motivação os funcionários fazendo com que se tornem mais engajados, motivados e auxilia na conquista dos objetivos estabelecidos pela organização, ou seja, um bom líder é aquele que consegue os resultados através do desempenho da equipe toda.

Para Damasceno (2018) o poder é a disposição que o sujeito possui para fazer com que o outro a consiga fazer seus trabalhos ou atividades conforme a sua própria vontade, mas com certa imposição, já a autoridade está associada a habilidade e a disposição que a pessoa possui para que o outro faça algo sem se sentir forçado, o poder é percebido como algo alcançado conforme o cargo que se encontra, a autoridade, no entanto, está ligada a base e ao caráter do indivíduo.

Negreiros (2017) afirma que as organizações são formadas de pessoas que trabalham em conjunto operando em diferentes áreas, porém com um único propósito, nesta situação a liderança desempenha papel acentuado na condução dos indivíduos para o alcance das suas metas. O desempenho da liderança nas organizações é essencial para que através do líder haja a atuação dos indivíduos e a elaboração em traçar objetivos para que se possam atingir as metas pretendidas. No próximo tópico apresentam-se as teorias sobre liderança.

3 TEORIAS DA LIDERANÇA

A Teoria de Liderança é fundamenta na ideia de que o líder era o proprietário de certas qualidades que o deixavam mais apto a dirigir os demais no cumprimento de tarefas, ao ponto que os demais ficariam com o papel de seguidores (FARIAS; MENEGHETTI, 2011). Existem pessoas, que independente de cargo, conseguem ser influenciadoras fazendo com que os seus liderados ajam conforme seu poder de persuasão e ainda conseguem estimulá-las em busca dos objetivos propostos (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Ainda nas palavras das autoras Escorsin; Walger (2017, p. 21) “na tentativa de oferecer essa explicação, diversas teorias surgiram, as quais foram agrupadas pelas seguintes nomenclaturas: Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais e Teorias das Contingências”.

De acordo com Escorsin; Walger (2017), a teoria dos Traços a liderança vem como resultado da união de traços, apontando em especial as qualidades pessoais do líder, onde ele deveria possuir certas características de personalidade que seriam favoráveis na atuação da liderança. Ainda as autoras concluem que esta teoria os líderes já nascem prontos, não havendo a possibilidade de “fazê-los” pois já nascem com a personalidades e características pessoais que diferenciam os líderes dos não líderes.

Para Farias e Meneghetti (2011), a teoria dos traços é dividida de acordo com os traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com as tarefas conforme demonstra-se no Quadro 01.

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS
Físicos	Energia, aparência, estatura e peso
Intelectuais	Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança
Sociais	Cooperação, habilidade interpessoal e habilidade administrativa,
Relacionados com a tarefa	Impulso de realização, persistência e iniciativa

Quadro 1 – Divisão dos traços e suas características

Fonte: Elaborado pela autora com base em Farias e Meneghetti (2011, p 95).

Conforme demonstrado no Quadro 01, cada traço possui sua característica, um traço pode ser considerado como uma característica constante, que faz com que as pessoas se comportem de maneiras específicas em circunstâncias diferentes. Deste modo, é possível observar, que existem várias características atribuídas ao líder ideal.

Segundo Farias e Meneghetti (2011, p. 95)

a aceitação de um líder, nesta abordagem, está ligada à capacidade de aceitação dos traços característicos específicos (físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa) que melhor são aceitos pela coletividade (grupo, organização, sociedade em geral).

As Teorias comportamentais consistem na análise comportamental exibido por certos líderes, pois existem comportamentos específicos para a liderança. São através desses comportamentos que se observa de que forma os líderes delegam tarefas, como eles fazem a comunicação e quais as técnicas utilizadas para motivar os seus subordinados (FARIAS; MENEGHETTI, 2011).

Ainda segundo os autores Farias e Meneghetti (2021) um líder que se comporta de forma amigável para ganhar a confiança dos seus subordinados, não está mostrando realmente a maneira como ele é. Portanto, a possibilidade de decepcionar quem os segue pode ser muito grande. Nenhuma pessoa consegue por muito tempo fingir uma característica de personalidade que não é sua.

De acordo com Ferreira (2016), a inteligência emocional está conectada a vários aspectos que vão da escolha de carreira, relação interpessoal no dia a dia de trabalho, solução de conflitos, saber escutar e como se fazer compreender. Ainda, para Ferreira (2016), a

importância do controle das emoções é um fator essencial para o crescimento do sujeito como líder e no progresso do convívio/relacionamento interpessoal.

Segundo Ferreira (2016, p. 11) “O controle das emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem-estar de si mesmo”. Há líderes sem nenhum preparo emocional, que se aproveitam dos seus cargos para desprezar os demais, usando sua autoridade e poder, que estouram ao menor sinal de estresse, que se afastam deixando atrair seus liderados. (FERREIRA, 2016).

Teorias das Contingências de acordo com esta teoria, a melhor forma para administrar uma empresa vai depender do ambiente interno e externo, logo que tudo é relativo e está em constante mudança. Na abordagem contingencial da liderança sua principal característica é a capacidade do líder em melhores métodos da administração para cada situação, sendo assim o líder capaz de distinguir quais as usar as sugestões do ambiente que podem atrapalhar na conclusão dos objetivos definidos (FARIAS; MENEGHETTI, 2011).

Ainda no pensamento das autoras Farias e Meneghetti, (2011, p. 99).

As teorias contingenciais da liderança procuram dar ênfase no ajuste das características de comportamento dos líderes às situações (às contingências, para ser mais preciso) para que estes possam resolver ou encaminhar a solução de problemas.

As autoras Farias e Meneghetti (2011) resumem, que a teoria da liderança contingencial não conseguiu descobrir qual o mais perfeito estilo que pode ser aplicado para cada ocasião específica na avaliação em que impõe ao estilo do líder adaptando sua atitude às situações do ambiente. Sendo assim, o líder tem o dever de encontrar a melhor maneira para coordenar sua equipe, a fim de encontrar a melhor forma para solucionar os problemas da organização.

4 TIPOS DE LIDERANÇA

Existem várias teorias sobre os tipos de liderança, a maioria dos técnicos desenvolvem tipos de liderança apontadas nas organizações. Segundo Ferreira (2016) esses tipos de teorias podem ser fundamentados em fatores como conhecimento e personalidade, além disso nas obrigações específicas dos seus grupos, existem tipos de liderança que poder ser claramente definidos ainda que os líderes sejam diferentes.

De acordo com Faiad, Souza e Fajam (2015), a expressão liderança vem sendo utilizada com amplitude desde a década de 1980 e tem um status confuso no aprendizado das empresas da mesma forma como na teoria, pois existem diversas proposições sobre os estilos de liderança. A alvo dessas pesquisas é observar a relação do chefe com seus subordinados e ressaltar de que

estilo o líder dirige sua conduta e seu jeito de liderar. No entanto, as definições de estilos mais comuns eram: autocrático, democrático e liberal. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR.,1998; CHIAVENATO, 2003; BERGAMINI, 1997, MAXIMIANO, 2007).

Conforme demonstra no quadro 02, Chiavenato (2005) relaciona os estilos de liderança dessa teoria com o comportamento do líder e seus liderados no processo do trabalho.

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estipulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder.
PROGRAMAÇÃO DO TRABALHO	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessários e de modo imprescindível para o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com debates.	A participação do líder no debate é imitada, apresentando apenas alternativas ao grupo esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Quadro 2- Apresentações dos três estilos de liderança e suas correlações no processo de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2005, p. 187).

Para as autoras Faiad, Souza e Fajam (2015), a liderança autocrática é um modelo de liderança autoritária, onde o líder não escuta a ideia da equipe. Este perfil de líder estabelece e coordenada rigorosamente tudo o que acontece dentro e fora da organização e normalmente utilizando de intimidações e castigos, normalmente este tipo de liderança é visto em organizações de mão-de-obra intensa, não qualificada e com pouca inovação.

Segundo Negreiros (2017) na liderança autocrática o líder concentra todas as decisões e os coordenados não possuem nenhuma opção de escolha, somente executam às ordens que lhe foram dadas, isso provoca no grupo um estado de ansiedade, frustração, onde a provocação

predomina e eles trabalham apenas com a companhia do líder na organização, receados pela autoridade que a ele foi dada.

Na liderança democrática Negreiros (2017) argumenta que o líder estimula o grupo, os incentivando no desempenho das tarefas, o diálogo com sua equipe ajuda na resolução de qualquer contratempo que venha aparecer, buscando a colaboração de todos nas atividades que são relacionadas aos objetivos comuns, para o bem da maior riqueza as pessoas que fazem parte da empresa, gerando assim um ambiente adequado onde há igualdade, empenho e comprometimento com a equipe.

Segundo Damaceno (2018) os líderes participativos ou democráticos não concentram a autoridade em uma só pessoa, as soluções são decididas em grupo. Os liderados são informados sobre as opiniões e podem se pronunciar segundo a própria vontade e fazer comentários dando sugestões, através maneira os costumes participativos são amplos, como amostra da base junto ao comportamento empresarial.

Liderança liberal no conceito de Negreiros (2018) o líder permite a equipe a direito nas tomadas de decisões dentro da empresa, provocando um forte egoísmo, uma tarefa não consistente e insatisfação em todos os públicos estratégicos. Sendo assim a autoridade pelo líder se torna totalmente ultrapassado.

Conforme Faiad, Souza e Fajam (2015), na liderança liberal a conhecimento do líder é menor e a equipe é ressaltado. Existe uma total liberdade e segurança no grupo onde as decisões são inteiramente atribuídas. Nesta forma de liderança, o líder transmite as tarefas a equipe, e não faz acompanhamento das atividades sendo assim é cada um por si, cada liderado realiza suas tarefas conforme o seu conhecimento.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a execução desse trabalho, que teve por objetivo: identificar os principais estilos de liderança evidenciados em publicações nacionais dos últimos (4) quatro anos na base de dados Scielo.

Sabe-se que pesquisa é um modo de elaboração de um estudo projetado, sendo que, o que define o aspecto científico da pesquisa é a metodologia de como será abordado o problema a ser investigado. Ainda para os autores Fortes e Poletto (2011), seguindo para um caminho mais técnico, a pesquisa científica pode ser considerada quanto ao seu formato de questionamento do problema. Nesse sentido, nos tópicos subsequentes, serão descritas a classificação da pesquisa, o processo de coleta e análise dos dados.

5.1 Classificação da pesquisa

Para este trabalho realizar-se-á uma pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico e descritiva. Para Garcia (2015), a pesquisa qualitativa viabiliza o entendimento de fenômenos complexos por meio da descrição e interpretação dos dados qualitativos. Segundos os autores Marcondes; Miguel; Franklin; Peres (2017, p 32-33).

a pesquisa qualitativa envolve os relatos de experiências com gestão, tecnologias, fatos internos, histórias, como as coisas são feitas, sentimentos, emoções, processos, estruturas, decisões, liderança, conflito, enfim, tudo aquilo que tem a ver com a vida das pessoas na empresa, onde a pesquisa é desenvolvida e fundamentada em questionários, análise e levantamento de dados.

No que tange a pesquisa bibliográfica, considera-se como recurso fundamental para qualquer investigação científica, pois ela auxilia no entendimento teórico conceitual do problema a ser investigado. Contudo, neste trabalho, este sentido será expandido, uma vez que a própria coleta de dados será feita a partir do acesso às informações presentes em textos científicos.

Dito isto, pode-se compreender a pesquisa de cunho bibliográfico sob dois aspectos principais: o primeiro deles, como uma revisão fundamental para a aproximação do pesquisador com o tema, a qual fica expressa no referencial teórico dos textos científicos (CARVALHO, SARTORATO E CARNEIRO, 2004); mas também, como um processo investigativo na busca de dados, uma vez que os resultados publicados pelas pesquisas no formato de artigos e livros, convertem-se em conhecimento público. Este por sua vez, pode ser acessado, analisado, discutido a partir de outros problemas e objetivos de investigação.

Ainda, o estudo se caracteriza como descritivo uma vez que busca discorrer sobre os principais estilos de liderança evidenciados em publicações nacionais de acordo com a literatura Investigada em uma base de dados e período específicos. Para Triviños (2008), pesquisas descritivas, têm como principal objetivo descrever características e fatos de determinado assunto ou fato.

5.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada na base de dados Scielo, onde, inicialmente, buscaram-se artigos que abordam os estilos de liderança evidenciados em publicações nacionais.

A referida de busca de artigos foi realizada na base Scielo, biblioteca eletrônica onde são incluídas coleções de circulares científicos brasileiros e estrangeiros selecionados. A sua identidade se aproxima do contexto latino-americano, e suporta em sua plataforma, mais de

1.800 (um mil e oitocentos) periódicos, e mais de 424.000 (quatrocentos e vinte e quatro mil) documentos, conforme dados da própria plataforma (SCIELO, 2022).

Os fatores que contribuíram pela escolha desse repositório são a quantidade e a qualidade de suas publicações. Novos artigos científicos são publicados no site da Scielo todos os dias, portanto, a base de dados é o local apropriado para encontrar publicações atuais sobre diferentes assuntos.

A coleta dos dados para a realização e conclusão da pesquisa será por tempo limitado, ela foi realizada no segundo semestre de 2022, nos meses de agosto, setembro, outubro e novembro.

Para as ações de busca dentro da plataforma, serão utilizados os seguintes filtros: Coleções (Brasil); Idioma (português); Ano de publicação (2018, 2019, 2020, 2021); Áreas temáticas: gestão empresarial e gestão de pessoas.

Os descritores utilizados para a busca dos textos serão os representados no quadro 03.

DESCRITORES
Liderança X comportamento interpessoal
Liderança X Comportamento intrapessoal
Comunicação X líderes X liderados
Decisão X líderes

Quadro 3- De descritores Fonte:
Elaborado pela autora

Com esse processo definido, espera-se obter resultados satisfatórios que permitam o alcance das respostas aos objetivos de pesquisa.

5.3 Análise dos dados

A análise dos dados obedecerá a dois momentos: o primeiro circunscrito à aspectos técnicos das obras consultadas, e, o segundo, relativo ao conteúdo.

Para o primeiro momento da análise, foi criado o quadro 04 onde são apresentados os aspectos técnicos que referenciam o título, o resumo, a área do conhecimento, a data de publicação e os autores.

ESTADO DO CONHECIMENTO

DADOS	INFORMAÇÕES BUSCADAS
Título	Palavras descritoras ou referências aproximadas
Resumo	Relação entre os conceitos, nível de embasamento teórico e/ou nível de resultados.
Área do conhecimento	Área de origem da publicação
Data da publicação	Período em que foi publicado
Autores	Qual formação dos autores

Quadro 4 - Quadro de análise de dados

Fonte: Elaborado pela autora com base em Quinto e Marchi (2021, p. 11).

O primeiro critério a ser analisado diz respeito ao título, por meio do qual foi realizada uma primeira filtragem aparente, uma vez que títulos integram a principal temática que estão presentes no corpo do texto.

O resumo apresenta uma visão ampla do trabalho, integrando os resultados alcançados. Sendo assim uma parte do documento essencial, especialmente quando o período para a pesquisa é limitado, assim é possível realizar uma leitura preliminar, e se necessário, realizada a leitura do texto na íntegra.

A área do conhecimento mostra a origem dos trabalhos publicados. A data ou ano de publicação informa se tais trabalhos publicados são recentes, atualizados ou antigos. E por fim, a partir dos autores identifica-se quais suas áreas de formação e o grau de qualificação.

O segundo momento da análise envolveu o acesso ao conteúdo dos textos, onde buscou-se informações que auxiliaram no entendimento dos conceitos-chave para esta pesquisa: características comportamentais; forma de comunicação existente entre os líderes e os liderados; processo de decisão que é utilizado pelos líderes nas organizações.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados, os resultados da pesquisa feita ao longo deste trabalho, que teve como objetivo principal identificar os principais estilos de liderança evidenciados em publicações nacionais dos últimos (4) quatro anos na base de dados Scielo.

6.1 Identificação das obras pesquisadas

A fim de identificar os trabalhos acadêmicos que abordam as temáticas desta pesquisa, foram pesquisados os descritores combinados conforme apresentado no Quadro 3 disposto na metodologia.

As buscas realizadas em setembro e outubro de 2022, contudo, não apresentaram nenhum resultado, demonstrando que ainda não há publicações que abordem esses descritores conjugados. Ciente dessa condição, foram realizadas novas buscas, a partir da utilização individual dos descritores, aplicando os seguintes filtros: Coleções (Brasil); Idioma (português); Ano de publicação (2018, 2019, 2020, 2021); Áreas temáticas (Gestão de pessoas, comunicação e marketing), pois assim, a pesquisa foi concentrada na área de interesse e contemplaram-se os parâmetros de seleção apresentados neste trabalho.

Para o descritor “liderança” foram encontrados (4) quatro artigos; já para os descritores “líderes”, líderes e liderados” foram identificados apenas (1) um artigo para cada.

No quadro 05 a seguir, estão presentes os resultados da pesquisa, contendo o descritor buscado, o título, a área do conhecimento, data de publicação e os autores.

ARTIGOS	DESCRITORES	TÍTULO	ÁREA DO CONHECIMENTO	DATA DA PUBLICAÇÃO	AUTORES
1	Liderança	Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais.	Gestão de pessoas	Dezembro, 2018	Daniel Martins Abelha; Paulo César da Costa Carneiro; Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte
2	Líderes	Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações	Gestão de pessoas	Junho, 2019	Priscila Lopes da Silva; Simone Costa Nunes; Darly Fernando Andrade
3	Líderes e liderados	Líderes e liderados: persuasão e convencimento em ambiente organizacional.	Comunicação	Março, 2020	Nazifa Osman Adam
4	Liderança	Gestão de marketing e o sexismo na comunicação: o papel da liderança	Marketing	Março, 2020	Bruno Barbos Sousa; Ana Sofia Cardoso
5	Liderança	A inteligência emocional utilizada como uma ferramenta para melhorar o processo de	Gestão de pessoas	Setembro, 2020	Jônatas Silva de Sena

		liderança nas organizações			
6	Liderança	Liderança e atuação profissional em unidades de informação.	Gestão de pessoas	Março, 2021	Sonali Paula Molin Bedin; William Barbosa Vianna

Quadro 5- Identificação dos artigos acadêmicos

Fonte: Autora.

A partir da busca realizada e acessando o conteúdo dos trabalhos, tornou-se possível identificar pontos importantes, que auxiliaram na compreensão dos aspectos fundamentais desta pesquisa. O estudo do artigo 1 evidenciou a importância de se considerar o estado afetivo individual em estudos sobre liderança e atitudes no trabalho. É uma pesquisa quantitativa, com coleta de dados por meio de questionários eletrônicos, respondidos por 166 indivíduos de diferentes empresas, áreas de formação profissional e gênero, analisados utilizando regressão sequencial.

No estudo do artigo (2) dois a pesquisa teve o propósito de investigar de que forma estilos de liderança dos gestores interferem no comprometimento de seus liderados. Foram testadas cinco hipóteses visando identificar relações entre o estilo de liderança e os componentes do comprometimento. O estudo privilegiou a estratégia quantitativa e adotou a *survey* como método de pesquisa. Foram aplicados dois questionários tendo-se como amostra final 587 respondentes. Na análise, foram utilizadas a estatística descritiva.

O estudo do artigo (3) três teve como objetivo investigar as estratégias utilizadas pelos líderes para persuadir e convencer os liderados das suas decisões e objetivos em ambiente organizacional. Contou com um trabalho de campo assentado em entrevistas a líderes e liderados. Esta escolha serviu para conhecer os dois lados da dinâmica da liderança. Todos os envolvidos nesta fase tinham mais de 50 anos e trabalhavam em diversas áreas profissionais, possibilitando conhecer diferentes realidades.

O estudo do artigo (4) quatro buscou compreender até que ponto a comunicação social e a indústria publicitária influenciam os estereótipos que vão ditar a ascensão ou não da liderança feminina. O trabalho visou contribuir, em nível teórico, para a compreensão deste fenômeno, reunindo alguns dos principais contributos da literatura. O trabalho é um estudo qualitativo, do tipo “estado do conhecimento” e de caráter descritivo.

O estudo do artigo (5) cinco teve foco na inteligência emocional utilizada como uma ferramenta para obter melhores resultados nas organizações, buscando, assim, identificar seu conceito e os estilos de liderança. Para a realização do trabalho a autora buscou conhecimento teórico, especialmente, sobre a inteligência emocional.

Foram escolhidos dois métodos um de pesquisa qualitativa com caráter exploratório, conduzida por meio de entrevistas individuais em profundidade, realizadas a partir de um roteiro de questões semiestruturado o qual os líderes da organização responderam de acordo com sua percepção sobre suas próprias emoções. E o método de pesquisa quantitativo, o qual os colaboradores dos líderes responderam de acordo com sua percepção sobre seu líder.

O estudo do artigo (6) seis buscou compreender como o tema liderança vem sendo tratado na área da ciência da informação no que tange à atuação de seus profissionais técnicos, tais como arquivistas e bibliotecários. O método utilizado para a pesquisa foi o método bibliográfico, focado em publicações que abordam a temática da liderança em artigos da área.

A delimitação temporal foi de 2000 a 2018, nas bases ISTA, Brapci, WOS e SciELO. Foram recuperados 103 artigos e selecionados 18 alinhados à temática que compuseram o estudo mostra que, apesar de poucos resultados obtidos, todos os autores apontam para as necessidades de mudança, para elementos de liderança semelhantes e impactantes para boa gestão e desempenho em unidade de informação.

Tendo exposto o contexto breve de cada obra, condição importante informar acerca dos dados desta pesquisa, passar-se-á às análises específicas do trabalho ora proposto.

6.2 Aspectos comportamentais e comunicacionais nas relações entre líderes e liderados

Dentre os 6 (seis) estudos selecionados para esta revisão sistemática de literatura, todos os 6 tiveram como foco o comportamento de liderança e procuraram especificar quais comportamentos são importantes para as relações entre líderes e liderados dentro das organizações ou quais aspectos um líder deve ter consciência para melhor gerir a organização e seu comportamento.

No que tange ao comportamento dos líderes e seus liderados, a comunicação é um fator relevante porque, por meio dela os gestores utilizam estratégias para engajar os liderados e através dela toda a equipe consegue se entender melhor. Assim, fica mais fácil dividir tarefas, trocar ideias e ainda resolver conflitos e isso impacta de forma positiva no clima organizacional da organização.

Para o desenvolvimento de assertivas estratégias de comunicação, as lideranças podem e devem utilizar-se dos canais e processos formais articulados pela organização. Contudo, já é consensual concordar com a importância dos canais informais, como conversas rotineiras e interações que possibilitem a aproximação entre líderes e liderados.

Sobre isso, os autores Sousa; Cardoso (2020), ainda sugerem que os líderes aumentem o foco na abordagem interativa por meio de discussões, reuniões presenciais e troca de

informações com os liderados para facilitar a adoção de novos processos e técnicas gerenciais dentro das organizações. Assim, percebe-se a comunicação como um recurso essencial para que a liderança possa ser exercida (SOUSA; CARDOSO, 2020).

Segundo Sena (2020) (artigo 5) para obter uma melhor comunicação dentro das organizações é necessário o convívio entre os indivíduos, os quais, possuem diferentes personalidades e a melhor maneira de o líder conseguir gerenciar colaboradores é buscando uma estratégia diferenciada, sempre os motivando a fim de alcançar um melhor resultado para a organização. Assim, compreende-se a relação estreita existente entre comunicação, motivação e alcance de resultados.

A comunicação ainda é fator essencial para o desenvolvimento de relações de pertencimento. Bedin e Vianna (2021) relatam que entre líder e liderado existem relações efetivas onde é necessário que ambas as partes saibam escutar críticas da mesma maneira que de elogios. Ou seja, de nada adianta o líder dizer que tem uma ótima relação com os liderados se, na hora do feedback, ele se mostrar orgulhoso e resiliente (BEDIN, VIANNA, 2021).

Portanto, Abelha; Carneiro; Cavazotte (2018) (Artigo 1) sugerem que para gerir com sucesso os aspectos comportamentais de seus liderados, os líderes necessitam pensar e agir estrategicamente. Liderar estrategicamente significa permanecer visível, o que implica em ter boa relação com os liderados.

Com o entendimento de que a estratégia organizacional influencia a liderança e esta, por sua vez, é essencial para desenvolver a comunicações nas organizações, Adan (2020) declara a necessidade de definir quais características de líderes que impulsionam o crescimento da empresa e o alcance dos objetivos estratégicos, bem como, estabelecer desempenho e metas para os liderados. O autor relata que cada organização tem sua cultura e seus objetivos e determinam o tipo de liderança ideal para sua empresa a autocrática, a democrática e a liberal (ADAN, 2020).

Sobre os aspectos comportamentais dos líderes, os autores Silva; Nunes; Andrade (2019), artigo (2) dois, dizem que há uma relação positiva entre o estilo de liderança com foco no relacionamento e o componente unido ao comprometimento dos liderados, com estudos nos traços pessoais do líder voltados para a liderança democrática. Ainda para os autores, existem pontos comuns que podem ser observados, como a visão da liderança como um processo social, que envolve a interação entre líder e liderados e aspectos como influência, relacionamentos e resultados.

Como forma de sintetizar os principais pontos característicos das lideranças de acordo com as obras pesquisadas, elaborou-se o quadro 6, apresentado a seguir:

Características de líder
Saber tomar decisões
Demonstrar confiança na equipe
Ser claro quanto às expectativas
Saber usar o talento de seus colaboradores
Ser carismático e saber ouvir
Desafiar a equipe
Dar feedback
Reconhecer e recompensar bom desempenho dos colaboradores
Saber definir as metas e delegar tarefas

Quadro 6 - Identificação de algumas características do líder.
 Fonte: Elaborado pela autora com base em Abelha; Carneiro; Cavazotte (2018).

Os autores Sousa; Cardoso (2020) e Bedin; Vianna (2021), complementam que os comportamentos dos líderes influenciam nos comportamentos inovadores individuais dos liderados, tanto na geração, quanto na implementação de ideias. Saber tomar decisões aparece dentre as características evidenciadas nas obras consultadas.

6.3 Liderança e processos da tomada de decisão

Dos artigos estudados, mesmo que todos traziam a habilidade de saber tomar decisões como um atributo fundamental para o exercício da liderança, apenas dois entraram de forma mais aprofundada no tema “liderança e processos da tomada de decisão”.

Segundo o artigo (2) dois de Silva; Nunes; Andrade (2019), o líder deve encarar pessoalmente a sua capacidade de tomar decisões, assumindo um papel ativo neste processo. Ser líder não significa apenas tomar decisões, apesar de ser uma das principais funções de um líder. Em outras palavras, o líder tem de fazer com que os objetivos da organização sejam alcançados, mostrando que “liderar é ir a algum lado” (ILHARCO, 2013, p. 107). Ainda para Ilharco (2013), o líder deve se preocupar com os valores institucionais das organizações assumindo, assim, um compromisso não só para com a organização, mas também para seus liderados.

Conforme Bedin e Vianna (2021) (artigo 6), para a tomada de decisão a líder precisa desenvolver algumas ações como: ter coragem para proporcionar mudanças, ter domínio na comunicação, criar soluções conjuntas, ter flexibilidade para avaliar e rever posicionamentos, escutar e aproveitar a opinião dos demais, saber medir o risco da decisão, manter o equilíbrio

em ocasiões conflitantes, saber construir relações com personalidades diferentes, ter a capacidade de observar. Percebe-se aqui, a manifestação acerca da capacidade de mobilizar diferentes habilidades para executar a tomada de decisão de forma efetiva, dentre as quais, a comunicação é destaca de diferentes formas: tanto a que assume uma posição mais diretiva (líder para liderados), quando aquela que relaciona o sentido inverso (liderados para líder) (SENA, 2020).

Os autores Bedin e Vianna (2021), ainda relatam que os processos decisórios na liderança acontecem baseados na compreensão das relações entre causa x efeito diante de diferentes circunstâncias. Uma prática no processo decisório é quando o tomador tem o entendimento exato dos impactos de suas decisões deixando de usar as emoções na melhoria do processo cognitivo passando a utilizar das estratégias (BEDIN; VIANNA, 2021).

Como forma de sintetizar os principais achados da pesquisa acerca da relação entre estilos de liderança e processo decisório, elaborou-se o quadro 7, apresentado a seguir:

TIPOS DE TOMADA DE DECISÃO	
Intuitiva	Decisão com base na própria intuição e instinto.
Base nos valores	O líder leva em conta seus valores pessoais que foram desenvolvidos ao longo da vida, que podem ser influenciados pela família, ou por experiências de vida.
Racional	É contrária a intuitiva leva em conta uma série de fatores racionais e lógicos para se fazer a escolha.
Colaborativa	Feito no coletivo, leva em conta diferentes pontos de vista.
Especializada	Construída por um profissional experiente, e com acesso a informações precisas de mercado e do negócio.

Quadro 7 – Tipos de tomada de decisão.

Fonte: elaborado pela autora com base em Bedin e Vianna (2021).

Para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), o processo decisório que avalia as alternativas existentes e escolhe as melhores oportunidades e soluções dos problemas dentro das decisões que precisam ser tomadas para o bom fluxo de uma organização, não há espaço para improviso. É preciso escolher sempre os caminhos que têm maiores chances de sucesso, aqueles que dão mais segurança sobre o resultado que vai ser alcançado (ARRUDA; CHRISÓSTOMO e RIOS (2010).

As autoras Farias e Meneghetti (2011), mencionam que a habilidade de lidar com incertezas é fundamental para um líder tomador de decisões, decisão essa tomada pelo líder que pode ser a certa ou apenas direcionar a situação para algo menos perigoso. Ainda na

conclusão das autoras, aceitar que as coisas são incertas em algum momento podem auxiliar na tomada de decisão, analisar os fatos, fazer projeções das possibilidades e confiar na sua intuição (FARIAS; MENEGHETTI, 2011).

Segundo Escorsin; Walger (2017), a tomada de decisão intuitiva é aquela que acontece com base no pressentimento de quem toma a decisão, para as autoras seguir a intuição não é o melhor caminho, pois escolhas pouco planejadas podem afetar os resultados do negócio. Por isso, para fazer boas escolhas, é preciso partir de informações embasadas, deixando de lado os *achismos*, ou seja, percepções desprovidas de dados e informações concretas e tomadas de forma abrupta e repentina (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Nesse sentido, existem algumas etapas do processo de tomada de decisão que devem ser seguidas como a definição o problema; coleta dados e informações; avaliar as alternativas; planejamento; execução e por fim monitorar os resultados (ESCORSIN; WALGER, 2017). Percebe-se que a liderança tem como base influenciar as pessoas e motivá-las a realizar um objetivo que pode ser em comum ou desejado.

Por mais que este estudo tenha prestigiado 6 (seis) artigos, percebem-se similaridades que permitem algumas generalizações. Por exemplo, tomar decisões em conjunto com os liderados é algo que pode ser visto como uma tendência no contexto contemporânea que envolve a prática da liderança.

Ainda, o exercício da liderança participativa, que engaja os liderados provocando o surgimento de novas ideias para solucionar problemas e para melhorar o trabalho dentro da empresa é uma maneira eficiente de conseguir um ambiente mais harmônico e motivador. Afinal é através do relacionamento e da comunicação que os colaboradores se sentem mais comprometidos e sabendo que suas opiniões são escutadas ou até mesmo executadas.

7 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os principais estilos de liderança evidenciados em publicações nacionais, de acordo com artigos publicados na base de dados Scielo, nos últimos (4) quatro anos. Para tanto, realizou-se um estudo de caráter bibliográfico onde foram analisados (6) seis artigos no total.

Como principais achados, a pesquisa demonstrou que o contexto organizacional determina quais comportamentos são necessários ao líder, e este, quando orientado para os aspectos comportamentais, influenciam nos resultados organizacionais. Assim, é desencadeado um ciclo de constante mudança da estratégia da organização, do comportamento do líder e da sua influência sobre os liderados. Liderar exige paciência, disciplina, humildade, respeito e

compromisso, pois a organização é um ambiente, dotado de indivíduos dos mais diferentes tipos.

A comunicação na liderança pode ser vista como uma ferramenta que auxilia na criação da confiança entre os líderes e os liderados, possuindo um papel fundamental na liderança, porque, por meio dela os líderes utilizam estratégias para engajar os funcionários e isso impacta de forma positiva no clima organizacional.

Quanto aos estilos de liderança predominantes nas publicações pesquisadas, observou-se que o estilo de liderança democrático foi o que obteve maior convergência nas obras pesquisadas. Essa liderança é onde os liderados participam dos processos de tomada de decisão em conjunto com o líder. O poder decisório não se concentra naquele que ocupa posição de liderança, mas sim é distribuído entre os demais membros da equipe com foco no relacionamento.

Considerando-se que o estilo com foco no relacionamento refere-se à extensão com que se caracterizam as relações entre líder e liderado tendo em conta o respeito do líder pelas ideias de seus subordinados e a demonstração de interesse por seus sentimentos, o comprometimento participativo do liderado se justifica, pois, se refere ao sentimento de fazer parte, de se sentir membro da equipe de trabalho.

As características comportamentais entre o líder e seus liderados apareceram em todas as obras pesquisadas, características estas que podem ser transmitidas através da passagem de segurança na hora de delegar e gerir grupos. A segurança passada pelo líder, está intimamente relacionada à confiança e carisma.

Saber tomar decisões; demonstrar confiança na equipe; ser claro quanto as expectativas; ser carismático e saber ouvir; ser desafiador; definir metas e delegar tarefas; reconhecer e compensar bom desempenho dos colaboradores e dar feedback.

O estilo do líder pode impulsionar o desenvolvimento individual, visão recíproca e acelerar o pensamento criativo, e impulsionar a inovação o que, por sua vez, melhorar o desempenho individual dos liderados e da organização.

O processo de decisão encontrado nos estudos pesquisados é a tomada de decisão colaborativa, feita de maneira colaborativa, levando em conta diferentes pontos de vista e incluindo a participação de todos da equipe, não somente das lideranças sendo uma alternativa interessante, pois permite considerar diferentes opiniões. Embora a decisão final costume ser dos gestores, a tomada de decisão colaborativa mostra que o processo não precisa ser sempre individual.

Ao que foi pesquisado, observa-se a escassez de trabalhos acadêmicos brasileiros que relacionem os conceitos de “estilos de liderança na contemporaneidade”, o que configura uma oportunidade para estudos futuros.

Por fim, conclui-se que a liderança deve ser situacional, ou seja, aplicada em cada perfil de forma diferente, mas mantendo sempre a “sua marca registrada”, pessoas são diferentes umas das outras, as vezes não podem usar a mesma linguagem (mais autoritária ou mais informal), com todos os líder.

REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel M; CARNEIRO, Paulo C. C; CAVAZOTTE, Flávia S. C. N. **Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, 2018.

ADAM, Nazifa O. **Líderes e liderados: persuasão e convencimento em ambiente organizacional.** Universidade Católica Portuguesa; São Paulo, 2020.

ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada.** São Paulo: Planeta, 2003.

ARRUDA, A. M. F; CHRISÓSTOMO E; RIOS, S. S. **Importância da liderança nas organizações.** Revista Razão Contábil e Finanças, Fortaleza, V.1. N.1, 2010. Disponível em: <http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4/6> Acessado em 13/04/2022.

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas:** São Paulo, Atlas, 2008.

BEDIN, Sonali P M; VIANNA William B; **Liderança e atuação profissional em unidades de informação.** Escola de Ciência da Informação da UFMG; 2021.

CHIAVENATO, I. **Gerenciamento com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas:** Elsevier – Campos, Rio de Janeiro, 2005.

DAMACENO, G. S. **O poder nas Organizações,** Trabalho de Conclusão de Curso Finadassa de Assis. Assis, 2018 Disponível <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1511480558.pdf> Acessado 10/04/2022.

ESCORSIN, A. P; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** Ed. Intersaberes, 2017.

FAIAD, P. V; SOUZA, D. A; FAJAN, F. O. **Estilos de liderança.** SEGET, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13722131.pdf>. Acessado em 13/04/2022 .

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. **Liderança e organizações.** Revista de Psicologia. Disponível <http://periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/92> Acessado 22/04/2022.

FERREIRA, F. C. **A importância da Inteligência Emocional no Contexto Organizacional.** Congresso nacional de excelência em gestão. 2016 Disponível https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_036.pdf Acessado 10/04/2022.

FONTES, A.X; POLETO, S. S. A importância da pesquisa científica no processo de formação superior. Revista da FAESF, vol. 2. FLORIANO 2015. Disponível <https://www.faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/viewFile/48/46> Acessado 13/04/2022.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis.** São Paulo, 2002.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: Para atingir resultados excepcionais.** São Paulo, Ed Évora 2012.

QUINTO, Luísa B; MARCHI, Janaina. **Agricultura familiar, economia circular e empreendedorismo rural: uma análise da produção acadêmica nacional nos últimos 4 anos.** 10º Fórum Internacional Eco inovar, Santa Maria, 2021.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Ed Sextante, 2006.

ILHARCO, Mourinho F; **Liderança, trabalho em equipe e excelência profissional,** Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre, 2001.

MARCONDES, R. C; MIGUEL, L. A.P; FRANKLIN, M A; PERES, G. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados.** São Paulo -SP; Ed Mackenzie, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

NEGREIROS, D. M. B. **Lideranças nas Organizações. Um estudo de caso em uma empresa de cursos e treinamentos do Município de Itaituba - PA.** Trabalho de conclusão de curso. Faculdade de Itaituba. Itaituba - PA, 2017. Disponível em <http://www.faculdadedeitaituba.com.br/pdf>. Acessado 02/04/2022.

SENA Jônatas S; **A inteligência emocional utilizada como uma ferramenta para melhorar o processo de liderança nas organizações;** Universidade de Caxias do Sul; Bento Gonçalves; 2020.

SOUSA. Bruno B; CARDOSO Ana S. **Gestão de marketing e o sexismo na comunicação: o papel da liderança;** Universidade Estadual de Maringá; Paraná, 2020.

SILVA, Priscila L; NUNES, Simone C; ANDRADE, Darly F. **Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações.** Revista brasileira de gestão de negócios; São Paulo, 2019.

STANGHERLIN, Aline; MORAES, João Daniel; OLIVEIRA, Josele Nara Delazeri. **Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da COVID-19.** Texto para discussão 3. UFSM. 2020. Disponível em: https://www.osecovid19.cloud.ufsm.br/media/documents/2021/03/29/Textos_para_Discuss%C3%A3o_03_-_Os_desafios_enfrentados_pelos_empreendedores_.pdf Acessado 26/04/2022.

SCIELO, SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY. Disponível em: < <https://scielo.org/pt/>>. Acessado em: 27/05/2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2008.