

UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA – UFDPAr
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KAROLAINY DOS SANTOS CORRÊA

**LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo comparativo dos estilos gerenciais no
período de 2019 a 2023 nas publicações da plataforma CAPES**

PARNAÍBA – PI

2024

KAROLAINY DOS SANTOS CORRÊA

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo comparativo dos estilos gerenciais no período de 2019 a 2023 nas publicações na plataforma CAPES

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado à banca examinadora do Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Me. Maria Dilma Ponte de Brito.

PARNAÍBA –PI

2024

KAROLAINY DOS SANTOS CORRÊA

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo comparativo dos estilos gerenciais no período de 2019 a 2023 nas publicações na plataforma CAPES

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado à banca examinadora do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPa), como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Maria Dilma Ponte de Brito.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Orientadora Me. Maria Dilma Ponte de Brito

Prof.^a Dr.^a Mara Águida Porfírio Moura

Prof. Me. Francisco Eudes Barros

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
Biblioteca Central Prof. Cândido Athayde
Serviço de Processamento Técnico

C824l Corrêa, Karolainy dos Santos

Liderança organizacional: um estudo comparativo dos estilos gerenciais no período de 2019 a 2023 nas publicações na plataforma CAPES [recurso eletrônico] / Karolainy dos Santos Corrêa. – 2024.

1 Arquivo em PDF.

TCC (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba, 2024.

Orientação: Prof.^a. Me Dilma Ponte de Brito

1. Organizações. 2. Estilos de Lideranças. 3. Organizações. 4. Soft Skills. 5. Liderança Organizacional. I. Título.

CDD: 658

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 REFERENCIAL TEORICO	5
2.1 Liderança Organizacional	5
2.2 Estilos de Liderança	6
2.3 Liderança baseada no Soft Skill e Hard Skill	8
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	9
4 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	10
4.1 Análise dos dados	10
4.2 Interpretação dos dados	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo comparativo dos estilos gerenciais no período de 2019 a 2023 nas publicações na plataforma CAPES

Karolainy dos Santos Corrêa¹

Orientadora: Prof.^a Me. Maria Dilma Ponte de Brito²

RESUMO

Tendo em vista que liderança organizacional é um tema em constante evolução este estudo tem como objetivo analisar as contribuições das publicações sobre estilos gerenciais no banco de dados da CAPES no período de 2019 a 2023. É adotado uma abordagem metodológica quantitativa e qualitativa e de natureza básica. Quanto aos objetivos e fins a pesquisa está classificada como exploratória. A pesquisa selecionou e analisou criteriosamente 17 artigos, os quais foram subdivididos em 7 grupos de acordo com os estilos de liderança abordados. A pesquisa evidencia as significativas contribuições desses estilos para o contexto organizacional, destacando que cada abordagem exerce um impacto singular na organização, contribuindo por descrever as características e habilidades de um bom líder baseados em suas habilidades técnicas e comportamentais para gerir com eficiência uma organização. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se explorar os estilos de liderança em relação ao porte das empresas e investigar especificamente como esses estilos se aplicam à geração Z, enriquecendo o entendimento das nuances contemporâneas da liderança.

Palavras-chave: estilos de liderança; organizações; soft skills.

1 INTRODUÇÃO

Desde a implantação do sistema capitalista é fatídico dizer que o mercado tem se caracterizado por sua intrínseca competitividade e com o decorrer dos anos, essa competição tem aumentado cada vez mais. Contudo, as pessoas também têm acompanhado essa evolução. No passado, a prioridade estava em contentar-se com salários que possibilitassem a sobrevivência. Hoje, de modo geral, valoriza-se um equilíbrio adequado entre a vida profissional e pessoal, feedbacks honestos e o reconhecimento que direciona o foco para o desenvolvimento dos colaboradores. Esse cenário tem desencadeado uma necessária remodelação dos conceitos e papéis de líderes e chefes, que estão abandonando abordagens autoritárias em prol de uma liderança centrada na autêntica preocupação com o bem-estar de seus funcionários (Fróes, 2019).

Entretanto, algo que permanece estático são os principais alvos da liderança: impulsionar a organização rumo ao sucesso.

¹ Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr) - Parnaíba-PI. E-mail: karolainycorrea03@gmail.com

² Prof. Me. Maria Dilma Pontes de Brito. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI) - Parnaíba-PI. Me. Em Educação. E-mail: mdilma Brito@yahoo.com.br

Para tal feito, os líderes requerem aptidões e competências que os habilitem a guiar a equipe na busca dos objetivos.

Isso implica não apenas uma comunicação eficaz, mas também empatia e uma inclinação para servir, estabelecendo um ambiente propício à produtividade. Essa abordagem difere da mera utilização do poder, como argumenta Farias (2022).

Diante desse contexto geral, apresenta-se o seguinte questionamento: quais as contribuições científicas apresentadas das publicações sobre os estilos de liderança nas organizações na plataforma CAPES no período de 2019 a 2023?

Com o intuito de responder a pergunta norteadora da pesquisa, estabeleceu-se como objetivo geral desse estudo analisar as contribuições das publicações sobre a temática dos estilos gerenciais no banco de dados da CAPES no período de 2019 a 2023. Para isso, foram estabelecidos como objetivos específicos: identificar os diferentes estilos de liderança abordados na literatura acadêmica encontrados na plataforma CAPES, estudar os principais conceitos e características associados a cada estilo de liderança identificado e avaliar a influência dos estilos de liderança no desenvolvimento das organizações.

O presente estudo tem por finalidade ser uma pesquisa de natureza básica, com uma abordagem quantitativa e qualitativa. Em relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória e aos procedimentos técnicos, é de caráter bibliográfico.

O presente artigo está estruturado em cinco seções. Nesta primeira seção apresenta-se a contextualização acerca da temática de liderança, juntamente com os objetivos propostos; na segunda seção é apresentado o referencial teórico, subdivididos em: liderança organizacional, estilos de liderança e liderança baseada no soft skills e hard skills. Na terceira seção é apresentado os procedimentos metodológicos; na quarta seção a análise e interpretação dos dados; e por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Liderança Organizacional

Uma organização é formada por pessoas e estas necessita-se de uma gestão. Nesse sentido, olhando pelo viés de que líderes influenciam e que dentro de uma organização existe várias situações (Chiavenato 2020), é visto uma necessidade de se ter um líder para que a missão, visão e valores da organização estejam compreendido por todas as pessoas que fazem parte desta organização, além de estarem alinhados aos objetivos da organização. Portanto, pode-se dizer que liderança organizacional é a capacidade de orientar, controlar, dirigir, analisar e influenciar pessoas em direção a um objetivo, a um resultado (Maximiano, 2021).

No entanto, é importante abordar que liderança não é o mesmo que gerenciar. Nem sempre um bom gerente demonstra ser um bom líder, e vice-versa. Enquanto a gerência é um cargo formal com foco na organização e planejamento das atividades, a liderança é exercida sem impor qualquer autoridade, observando as qualidades e dificuldades de sua equipe trabalhando sobre elas da melhor forma (Campos dos Passos *et al.*, 2022).

Paes *et al.* (2021) complementa apontando que liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os administradores são líderes, pois para impor disciplinas não há necessidade de se graduar em Administração (Paes *et al.*, 2021). Desse modo, liderança não é mais vista como uma característica fixa de personalidade, mas sim como um conjunto de habilidades que podem ser desenvolvidas e adaptadas conforme as circunstâncias adversas.

Paes *et al.* (2021) ainda diz que o líder exerce mais o papel de um servidor do que de alguém que busca o poder. Sua função principal é oferecer suporte contínuo para viabilizar as atividades do ambiente produtivo. Nesse sentido, o líder concentra-se na criação de um ambiente propício para seus liderados, garantindo que disponham de todos os recursos necessários para executar suas tarefas de forma eficaz. O objetivo desta abordagem não é atender a todas as necessidades de um funcionário, mas fornecer aos funcionários uma maneira adequada de realizar seu trabalho.

Portanto, é pertinente afirmar que a adoção de uma liderança focada no serviço e no apoio mútuo desempenham um papel fundamental na formação de equipes envolvidas e motivadas, gerando melhores conquistas para toda a organização. Nessa perspectiva, o líder assume um papel de responsabilidade direta no ambiente de trabalho, tornando-se aquele que se preocupa com o bem-estar motivacional e o desempenho de seus colaboradores, visando garantir que as metas sejam alcançadas conforme o planejado. Como consequência, verifica-se um aprimoramento significativo nos resultados obtidos no ambiente organizacional.

2.2 Estilos de Liderança

Na trajetória de conduzir sua equipe o líder costuma ter um perfil formado por algumas características próprias que indicam um ou mais estilo de liderança. Dentre os estilos clássicos de liderança, autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*) há outros como a transformacional, transacional, carismática e *coaching*.

O primeiro estilo é o autocrático com a centralização do poder nas mãos do líder sem dar um pouco de liberdade aos seus liderados para participarem da tomada de decisão, pois estas independem da aceitação ou participação dos mesmos. Já a liderança democrática em

uma posição contrária, o líder prioriza a interação do grupo, ou seja, o foco desse tipo de líder são as relações interpessoais (Maximiano, 2021).

Em se tratando da Liderança liberal, Paes *et al.* (2021) em seu estudo, mostra que o líder liberal deixa tudo nas mãos de sua equipe, não orienta e nem avalia o curso das coisas. O líder em nada interfere. Esse estilo poderá surtir efeitos negativos na organização, pois o líder não obtém o respeito e suas decisões podem ser ignoradas por ter dado grande abertura. Além disso, esse tipo de liderança não é indicado quando os profissionais não são capazes de resolver problemas por conta própria.

Na liderança transacional, a ideia fundamental é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. É mais focada na relação de troca entre liderado e líder buscando um tipo de estabilidade ao invés de promover mudanças. (Soardo, *et al.*, 2020). Assim, Araújo *et al.* (2019) sintetiza sublinhando que esse tipo de gerente comum deve buscar quais as reais necessidades dos funcionários, atrelá-las às consequências positivas e conceber melhores condições para o alcance dos rendimentos almejados, seja por meio de aumento de salários, planos odontológicos, promoção de cargos, entre outras negociações.

Quanto ao modelo de liderança transformacional, este envolve muito mais do que a permuta entre líder e liderados. Este líder motiva de forma inspiradora, buscando desenvolver intelectualmente seus liderados acreditando que independentemente de seu cargo ou função, podem desenvolver um bom trabalho, ou seja, esse tipo de líder foca no desenvolvimento de sua equipe (Paes *et al.*, 2021; Espindola *et al.*, 2022). O líder, então, é um agente de mudanças capaz de promover a motivação, criatividade e responsabilidade dos funcionários (Soardo *et al.*, 2020).

No que tange à liderança carismática, a influência do líder é baseada nas qualidades pessoais, carisma e capacidade de atrair seguidores por meio de sua presença e comunicação impactante (Semedo, 2021). Nesse tipo de liderança o líder é capaz de criar um vínculo emocional forte com sua equipe, incutindo entusiasmo, confiança e lealdade.

Enquanto a liderança carismática se baseia no forte apelo emocional do líder, a liderança *coaching* se concentra em desenvolver as habilidades e o potencial de seus colaboradores por meio da orientação, apoio e feedback contínuo. Além disso, ele incentiva a autonomia, a autorreflexão e crescimento individual de cada colaborador confiando em cada um, pois foi quem treinou os mesmos (Oliveira, 2021). Em suma e de forma complementar Marques (2022) mostra que, “pensando que liderança é um serviço às outras pessoas ele, o líder *coach*, atua como um treinador, colocando o desenvolvimento do

colaborador como centro de sua abordagem”.

Desta forma, é notória a existência de benefícios em cada um dos estilos citados e a necessidade específica que definirá o melhor estilo de condução organizacional. Como forma de de sintetização, o Quadro 1 abaixo apresenta um breve resumo sobre cada estilo.

Quadro 1 – Estilos de liderança

Liderança autocrática	Tomada de decisão centrada apenas no líder.
Liderança democrático	Líder incentiva a participação dos liderados nas decisões.
Liderança liberal	Poder totalmente descentralizado, sem nenhum tipo de intervenção do líder.
Liderança transacional	Relação de troca entre líder e liderado onde as recompensas e punições são utilizadas para motivar e influenciar.
Liderança transformacional	Líder enfatiza a mudança positiva, o desenvolvimento da equipe por meio de estímulos intelectuais, motivados e estimulados à criatividade.
Liderança carismática	O líder utiliza-se de um forte apelo emocional para motivar a equipe.
Liderança coaching	Atua como treinador; confia em sua equipe e se concentra em desenvolver as habilidades e o potencial de seus colaboradores. Além de ter mais tolerância aos erros, praticando a empatia e apoio.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023. Com base nos autores: Soardo *et al.* (2020); Maximiniano (2021); Paes *et al.* (2021); Espindola *et al.* (2022); Semedo (2021); Oliveira (2021); Marques (2022).

2.3 Liderança baseada no Soft Skill e Hard Skill

As hard skills e soft skills são habilidades essenciais para uma liderança eficaz. As hard skill de forma simples, podemos conceituá-la como: as aptidões técnicas de um profissional e que exige da pessoa conhecimentos técnicos, facilmente adquiridos através de cursos ou treinamentos (Costa *et al.*, 2022).

Quanto às soft skills, esta se trata de habilidades sociocomportamentais que podem garantir um bom desempenho individual e coletivo das diferentes equipes das organizações. Ainda segundo Costa *et al.* (2022), essas habilidades sociocomportamentais, como habilidades interpessoais, intrapessoais e comportamentais alinhadas com as habilidades técnicas auxiliam no desenvolvimento profissional, além de servirem para aplicar habilidades e conhecimentos técnicos no local de trabalho.

O líder bem-sucedido apresenta uma série de características, como a habilidade de se expressar claramente e de forma articulada, compartilhando suas diversas visões e transmitindo ideias com clareza para o restante da equipe. Além disso, ele demonstra paixão, entusiasmo e uma vontade firme de conduzir a organização rumo à prosperidade e ao alcance das metas estabelecidas (Farias, 2022).

Segundo Carnegie (2019, p. 150), um bom líder não é aquele que impõe como já dito anteriormente. Mas aquele que consegue extrair de seus colaboradores a cooperação de forma natural, pois ninguém quer ter a sensação de que está sendo convencido ou recebendo uma ordem para fazer algo. As pessoas preferem sentir de que estão convencendo a si próprias de

realizarem o desejo da organização. Carnegie ainda afirma que os colaboradores gostam de serem perguntados sobre seus desejos, necessidades e pensamentos.

Conforme Farias (2022) é necessário saber administrar as sensações existentes no indivíduo e escolher aquelas que energizam o colaborador em direção às metas. Sentimentos como o cuidado, segurança e exultação conseguem motivar positivamente o ser humano, pois tais sensações geram o desejo de realizar objetivos, impulsionando a implementação de planos e potencializando o sucesso organizacional. Ainda de acordo com Farias (2022), é necessário o líder ter a preocupação em evitar métodos que provoque no seu liderado algum tipo de ansiedade quando se aborda o comprimento das atividades produtivas e perfil profissional de cada um deles.

Ademais, é imperativo para os profissionais buscarem melhorias entre seus subordinados, enfatizando tanto o alcance das metas fixadas quanto aos objetivos visados pela organização. Contudo, o colaborador deve estar impulsionado a executar sua performance de maneira exemplar, reconhecendo sua capacidade produtiva e sendo apto a constantemente aperfeiçoar seus procedimentos (Farias, 2022).

Paes *et al.* (2021) complementa apontando que “o reconhecimento de um trabalho bem feito desperta em quem o aufere a percepção de dever cumprido e de satisfação, favorecendo para que surjam menos conflitos no ambiente de trabalho”.

Desse modo, não se pode ignorar o fato de que os dois tipos de habilidades são importantes para um bom desenvolvimento da organização, desde o mais baixo nível hierárquico até o mais alto como o cargo de gerência que pressupõem habilidades técnicas de formação acadêmica como dito por Costa *et al.* (2022) e também habilidades sociocomportamentais como inspirar outras pessoas, saber solucionar problemas e, principalmente, saber se comunicar de forma assertiva e persuasiva também abordada por Costa *et al.* (2022).

Portanto, pode-se afirmar que lideranças que são respaldadas nos hard skills e principalmente nos soft skills ganham destaque no mercado, pois trabalham em prol do desenvolvimento de suas equipes. Logo, possuindo tais equipes bem treinadas e consequentemente melhorando seus processos internos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de analisar as contribuições das publicações sobre a temática dos estilos gerenciais nesta seção é apresentado todos os aspectos metodológicos da pesquisa realizada.

O presente estudo tem por finalidade ser uma pesquisa de natureza básica, uma vez que gera conhecimento, focando na melhoria de teorias científicas já existentes sem a sua aplicação imediata, como aponta Isaacson (2021, p. 17):

[...] a importância da ciência básica, ou seja, das pesquisas movidas pela curiosidade, e não voltadas exclusivamente para a aplicação. Essas pesquisas diante das maravilhas da natureza plantam sementes, às vezes de maneiras imprevisíveis, para inovações posteriores [...]

Nesse sentido, a pesquisa em relação aos seus procedimentos é bibliográfica, realizada por meio de materiais elaborados como livros, artigos científicos, publicações periódicas, ou ainda textos extraídos da internet (Menezes *et al.*, 2019, p. 37). Em relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória, por ser o aprimoramento do conhecimento de um determinado assunto, de modo que, após o seu término, seus resultados possam levar a outras pesquisas com novas abordagens. (Menezes *et al.*, 2019, p. 34).

Quanto à abordagem da pesquisa, trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa. A primeira com o foco de mensurar os resultados por meio da coleta de dados numéricos para confirmar ou refutar determinadas hipóteses (De Lima, 2021, p. 28; Menezes *et al.*, 2019 p. 30). E a segunda, sem levar em consideração os valores numéricos devido à própria natureza do fenômeno, foca-se na sua interpretação feita pelo pesquisador (Menezes *et al.*, 2019, p. 29).

Os critérios para inclusão dos artigos foram os publicados nos últimos 5 anos que abordam sobre a liderança organizacional publicados em revistas eletrônicas. Foram incluídos na seção somente artigos completos e na língua portuguesa na qual subsidiaram o referido estudo.

A base de dados utilizada na pesquisa foi a plataforma CAPES e quanto às palavras-chave utilizadas foram: “liderança OR gestor” com 7.809 resultados. Aplicando um segundo filtro foi utilizado “estilos de liderança” OR “competências do líder” OR “o papel do líder” OR “líder e gestor” diminuindo para 146 resultados e por fim no terceiro filtro “organização OR empresa” resultando em 53 artigos, dos quais foram retirados artigos em duplicidades e em outras línguas, restando apenas 17 que estão de fato alinhados com o tema de pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Análise dos dados

A partir dos artigos selecionados com os filtros propostos, o Quadro 2 foi elaborado com o objetivo de agrupar todos os artigos selecionados e fazer uma análise comparativa dos autores, anos, objetivo e resultado.

Quadro 2 – Síntese dos estudos incluídos.

Autor	Ano	Objetivo	Resultados
GAMBIRAGE; JACOMOSSI; <i>et al.</i>	2019	Identificar os estilos de lideranças predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense.	Predominância do estilo de liderança transformacional visto que se trata de um setor em que as atividades dos colaboradores precisam ser gerenciadas continuamente de forma que se cumpra com a produtividade organizacional.
NOVATO; NUNES	2019	Compreender a influência das relações interpessoais construídas pela liderança na motivação do técnico de enfermagem.	As equipes se sentem desmotivadas pela falta de relacionamento positivo, de humildade e ajuda mútua entre o líder e a equipe de enfermagem. Propõe-se que o enfermeiro-líder dedique mais tempo para ouvir as demandas da equipe, procurando construir uma liderança participativa e servidora, com comunicação fluente e minimização de conflitos.
SILVA; <i>et al.</i>	2020	Identificar a influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho dos funcionários em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB.	Liderança transformacional e transacional se complementam. Os liderados preferem gestor com voz ativa, que trabalha com recompensas em busca de melhoramento e tenta estar a par de todas as atividades e problemas que possam ocorrer, que dá ênfase nas tarefas, além de possuir boa comunicação, visão de futuro e trabalho em quipe.
COSTA; DA SILVA.	2020	Analisar o papel e influência das lideranças contemporâneas no clima para serviços em restaurantes.	Uma liderança que empodera dá voz aos liderados, provoca o engajamento e gera melhoria intelectual corporativa. (se assemelha com o estilo transformacional) Liderança diretiva se concentra em instruir tarefas, definir resultados esperados e decidir sobre recompensas ou punições com base no desempenho. (se assemelha com transacional)
DE ASSUNÇÃO.	2020	Ampliar a percepção sobre o tema liderança e também estimular a reflexão sobre o papel do líder e seus desafios diante das exigências dos novos tempos.	O líder na era digital necessita de atribuições como multidisciplinaridade, visão sistêmica, agilidade, visão do cliente, inovação e mudança cultural, autogestão das emoções e preocupação com a saúde mental dos colaboradores e o foco no cliente no topo das prioridades das empresas.
DI MAIO; NETO; SILVA.	2021	Como desenvolver uma equipe de alta performance, ambiente no qual o líder, papel fundamental na equipe, realiza uma liderança inclusiva.	O líder inclusivo cria uma forte conexão com seus liderados por meio da empatia. Líder necessita ter atributos de negociação e comunicação que facilitem mais na mobilização do que imposição, além de saber ouvir e saber trabalhar com as diversidades procurando se adaptar às diferentes situações.
SANTOS <i>et al.</i>	2021	Analisar a relação entre os vínculos dos trabalhadores com a organização e os estilos de liderança dos gestores nas equipes de enfermagem de hospitais públicos e privados.	Os vínculos que os trabalhadores desenvolvem com suas organizações estão relacionados aos estilos de liderança dos seus gestores, ou a ausência destes. Os vínculos de comprometimento e consentimento organizacionais se relacionam mais fortemente com o estilo de liderança transformacional.

SILVA; GONÇALVES FILHO.	2021	Verificar os estilos de liderança presentes na área de engenharia de projetos e a partir dos resultados sugerir um estilo de liderança para a empresa.	Identificado os estilos autocrático e democrático. Ausência de valorização individual e um ambiente de trabalho com possibilidades de apresentar melhores resultados.
DA ROCHA; ROSSATO; <i>et al.</i>	2021	Analisar a influência da liderança no clima organizacional em uma empresa de defensivos agrícolas.	Identificado a liderança democrática, onde os funcionários sentem-se à vontade para expressar suas opiniões e consideram que existe comunicação na tomada de decisões. Além de tenderem à ficar na empresa por longos anos, o que indica uma boa liderança.
SOUSA; SOUZA.	2021	Analisar o papel do gestor na determinação do sentimento de clima organizacional em uma empresa privada do Piauí.	Prevalência dos estilos democrático e carismático. Relação amigável entre chefe e subordinados. Gerência participativa e preocupação com o bem-estar comum.
POTYE; MOSCON.	2022	Analisar a influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favoreçam a inovação.	Valorização de treinamento e desenvolvimento, pois o conhecimento é crítico para o sucesso. Líderes que envolvem os liderados no processo de tomada de decisão inspiram alto desempenho e transmitem confiança para a equipe.
ARRUDA; VIDES DA.	2022	Analisar a influência dos líderes no processo de inovação de micro e pequenas empresas no estado do Amazonas.	Existência de orientação pelos líderes para melhores resultados organizacionais e individuais ao funcionário. O estilo transacional foi o mais notado dentre as empresas pesquisadas.
LIZOTE; <i>et al.</i>	2022	Avaliar a relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota.	O estilo de liderança transformacional pode influenciar diferentes vínculos de comprometimento, principalmente o vínculo afetivo-normativo (apego à organização e adesão às normas e objetivos da organização, respectivamente).
DIAS; ROCHA; GRANGEIRO.	2022	Expor a distinção existente entre a maneira de liderar de homens e mulheres de acordo com os estilos de liderança transformacional e transacional, e a influência de tais estilos no grau de eficácia, satisfação e esforço extra, a partir da percepção dos liderados	Mulheres possuem um maior grau de liderança transformacional e transacional demonstrando também a predisposição ligada ao esforço extra. Vantagens para as organizações em se ter mulheres em cargos de liderança, além de influenciar seus funcionários a ir além do que lhes é proposto.
LOUREIRO <i>et al.</i>	2022	Identificar quais os estilos de liderança utilizados por enfermeiros gestores e compreender a sua influência no burnout dos enfermeiros no contexto de trabalho.	Liderança transformacional apresenta maior relevância para diminuição e prevenção da síndrome de burnout. Liderança laissez-faire promove um ambiente facilitador para o desenvolvimento da síndrome.
ROCHA <i>et al.</i>	2023	Identificar competências de liderança que estimulem práticas inovadoras em uma Instituição de Ensino Superior Federal.	O estilo de liderança transformacional é o que mais se aproxima das competências necessárias para propiciar uma cultura inovativa em instituições públicas.

ALBRECHT; SGARI.	2023	Analisar, discorrer e refletir sobre o impacto da personalidade do líder nos seus liderados a partir do trabalho de observação de um grupo.	O tipo psicológico Extroversão Pensamento de Jung, associado ao estilo de liderança autocrático, confirmam as características no líder (chefe, dita as normas sem a participação do grupo, define o que, como e quando deve ser feito). Além de sua atenção estar focada na realização das tarefas em detrimento das relações socioemocionais resultando em um auto grau de turnover, medo e insatisfação nos liderados.
---------------------	------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Com base no exposto no Quadro 2 e alinhado com o Quadro 1, que destaca os estilos, elaborou-se o Quadro 3 para agrupar os trabalhos.

Quadro 3 – Agrupamento dos artigos por estilos.

Liderança autocrática	NOVATO; NUNES, 2019. SILVA; GONÇALVES FILHO, 2021. ALBRECHT; SGARI, 2023.
Liderança democrática	SOUSA; SOUZA, 2021. DA ROCHA <i>et al.</i> 2021. SILVA; GONÇALVES FILHO, 2021.
Liderança liberal (laissez-faire)	LOUREIRO <i>et al.</i> 2022.
Liderança transacional	SILVA <i>et al.</i> 2020. SANTOS <i>et al.</i> 2021. ARRUDA; VIDES DA, 2022.
Liderança transformacional	GAMBIRAGE; JACOMOSSÍ; <i>et al.</i> 2019. SILVA <i>et al.</i> 2020. SANTOS <i>et al.</i> 2021. LIZOTE <i>et al.</i> 2022. DIAS; ROCHA; GRANGEIRO, 2022. ROCHA <i>et al.</i> 2023.
Liderança carismática	SOUSA; SOUZA, 2021.
Liderança coaching	Não encontrado.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Em uma liderança autocrática, a equipe pode se sentir desmotivada por diversos fatores. A falta de reconhecimento, sobrecarga de trabalho, ausência de apoio e relacionamento positivo são fatores preponderantes. Além disso, a dinâmica de poder nesse estilo muita das vezes evoca a distinção clássica entre chefe e líder, o que impacta diretamente nas relações interpessoais (Novato; Nunes, 2019). Identificado um líder mais passivo, conservador e impositivo (Silva; Gonçalves Filho, 2021). Albrecht e Sgari (2023) abordam a relação entre o tipo de personalidade do líder e o estilo adotado, destacando sua grande influência nas equipes de trabalho. O líder autoritário, com suas atitudes rígidas e dificuldade em ouvir e compreender seus liderados, resulta em grandes prejuízos. Os liderados trabalhavam desmotivados, sem perspectivas e, principalmente, não manifestavam desejo de melhora.

O segundo grupo trata sobre liderança democrática. Identificou-se sinais de liderança democrática nas respostas sobre aceitar opiniões e recebê-las (Silva; Gonçalves

Filho, 2021). Os colaboradores apresentaram percepção positiva quanto à atuação do gerente geral, evidenciando uma relação amigável entre chefe e subordinados e satisfação no ambiente de trabalho. Uma gerência participativa e dialogal confirmada através da resposta afirmativa de 91,2% dos colaboradores à pergunta ‘o setor da gerência permite minha participação com o fornecimento de ideias e soluções para a empresa?’ (Sousa; Souza, 2021). Esta liderança influencia positivamente para a realização das tarefas na busca para o sucesso da empresa. Por esse tipo de liderança agradar os funcionários, os mesmos tendem a permanecerem na empresa ao longo dos anos (Da rocha *et al.*, 2021).

Em contrapartida, na liderança *laissez-faire* é identificado menor satisfação e produtividade no trabalho. A rapidez e resolução de determinadas estratégias são afetadas por falta de concordância entre os enfermeiros liderados. Acrescentam, ainda, reduzido sentimento de dever cumprido e alcance de objetivos pessoais, bem como conflitos e ambiguidade de papéis, alterações estas facilitadoras e promotoras do desenvolvimento de burnout (Loureiro *et al.*, 2022).

O quarto agrupamento refere-se à liderança transacional que tonam o líder um ser que dá ênfase nas tarefas, que trabalha com recompensas em buscas de melhoramentos e que tenta estar a par de todas as atividades e problemas que possam ocorrer (Silva *et al.*, 2020). As empresas que adotam predominantemente este estilo geralmente não envolvem os funcionários nos princípios da empresa. Em vez disso, concentram-se em esclarecer os objetivos organizacionais e as recompensas associadas, e procuram a satisfação profissional e pessoal daqueles que lideram (Arruda; Vides da, 2022). Os superiores imediatos nas instituições estudadas por Santos e Costa *et al.* (2021) atuam mais como um líder quando existem problemas, ou seja, gerenciam pela exceção, além de o feedback aos liderados ocorrer apenas quando acontece o erro.

O quinto grupo está relacionado ao estilo transformacional. Esta liderança possui características relevantes da empresa estudada por ser de grande porte e aberta ao mercado internacional. As atividades dos colaboradores precisam de uma gerência ativa, e por vezes, controladora de forma que as atividades sejam cumpridas em escala e garanta a produtividade organizacional (Gambirage; Jacomossi *et al.*, 2019). A pesquisa mostrou que tal liderança motiva os funcionários, incentivando-os a perseguir os ideais valores morais da organização, resultando em altos níveis de satisfação no trabalho. Além disso, também constatou uma ênfase na inspiração motivacional, demonstrando que os líderes baseiam sua autoridade na comunicação, visão de futuro e trabalho em equipe (Silva *et al.*, 2020).

Esse estilo de liderança se destaca como um modelo inspirador que cultiva admiração,

respeito e confiança naqueles que lidera. Quando os líderes conseguem conquistar o respeito e a confiança dos seus seguidores, o compromisso organizacional e o consentimento com as regras e regulamentos da empresa aumentam. Isto resulta em maior satisfação dos colaboradores que percebem uma ligação positiva entre si e a organização (Santos *et al.*, 2021). Os resultados mostram a liderança feminina com maior grau de eficácia, satisfação e esforço extra dos colaboradores. Neste estilo, por construir um espírito de equipe através do incentivo, entusiasmo e confiança, gera-se maior comprometimento organizacional (Dias; Rocha; Grangeiro, 2022).

Ademais, a atuação de gestores públicos suscita habilidades de liderança transformacional para promover o fortalecimento de ações inovadoras no trabalho. Sendo que, para isso, também compete às instituições envidar esforços para fomentar ações de desenvolvimento de gestores e membros da equipe, a fim de não comprometer a participação dos envolvidos e nem o relacionamento interno da organização (Rocha *et al.*, 2023).

Em se tratando da liderança carismática, há resultados positivos na atuação do gestor líder na empresa estudada. A pergunta ‘São realizadas pelo gestor, atividades de socialização e interação entre os trabalhadores?’ obteve resposta positiva de 82,4%, destacando o comprometimento do líder com o bem-estar de sua equipe. Além de buscarem a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, os líderes também demonstram interesse genuíno por determinados aspectos de sua vida pessoal, principalmente assuntos familiares (Sousa; Souza, 2021). O reconhecimento da importância de compreender o contexto interno e externo dos colaboradores fica evidente, claramente evidenciado na fala do gestor: “A empresa ajuda você quando seu filho está doente, eu procuro ajudá-lo, porque eles sempre buscam meu apoio” (Sousa; Souza, 2021). Atitude esta confirma uma das características do líder carismático, a empatia e conexão emocional.

O sexto agrupamento versa sobre o estilo de liderança coaching, cujo foco é no desenvolvimento das pessoas. Apenas o estudo de Silva e Gonçalves Filho (2021) trouxe embasamento teórico e uma tentativa de busca da empregabilidade na empresa estudada. Infelizmente, apesar de os colaboradores demonstrarem interesse em realizar cursos de capacitação e acreditarem que isso poderia contribuir mais para a empresa, não foi identificada a prática desse estilo.

Quanto aos artigos dos autores Costa; Da Silva (2020), De Assunção (2020), Di Maio; Neto; Silva (2021) e Potye; Moscon (2022), apesar de não abordarem explicitamente sobre os estilos aqui tratados no referencial teórico, os mesmos trazem grandes considerações acerca da liderança.

No artigo de Costa e Da Silva (2020), é abordado liderança empoderadora promotora da participação dos liderados na tomada de decisão, relacionada positivamente ao engajamento, gera a sensação de pertencimento ao negócio. E também uma liderança diretiva que funciona mostrando o que precisa ser feito e o que se espera do trabalho que está sendo gerenciado. De acordo com os perfis obtidos em seu estudo, ser um líder diretivo é mais eficiente para iniciantes de carreiras e, ser um líder empoderador, pode representar uma efetiva gestão entre pessoas que já possuam experiências.

No que tange ao artigo trazido por Aparecida Di Maio *et al.* (2021), apesar de não ter um estilo específico é destacado uma liderança inclusiva criadora de uma forte conexão com seus liderados por meio da empatia. Esse líder necessita ter atributos de negociação e comunicação que facilitem mais na mobilização do que imposição, além de saber ouvir e saber trabalhar com as diversidades procurando se adaptar às diferentes situações. Já o trabalho da autora De Assunção (2020), em sua estrutura teórica, ela destaca os conceitos sobre algumas lideranças apresentadas neste estudo. No entanto, seu trabalho não se limitou a analisar uma empresa específica. Além de ampliar a percepção sobre o tema liderança, também estimula a reflexão sobre o papel do líder e seus desafios diante das exigências dos novos tempos.

Nesse sentido, o líder na era digital necessita de atributos como multidisciplinaridade, visão sistêmica, agilidade, visão do cliente, inovação e mudança cultural, autogestão das emoções, preocupação com a saúde mental dos colaboradores, e a priorização do cliente no topo das prioridades das empresas. A autora reforça o cuidado com a saúde mental sugerindo criação de política de bem-estar, saúde e qualidade de vida no trabalho, como acompanhamento psicológico. Este apoio aos colaboradores, pode ser realizado com psicólogos.

Por fim, os conceitos abordados por Potye e Moscon (2022), com base nas dimensões de liderança global ou na Teoria das Dimensões de Liderança Culturalmente Endossada (CLTs), sublinham uma liderança participativa como aquela que influencia positivamente as práticas gerenciais inovadoras ao incentivar a troca de ideias e a disseminação de informações, a responsabilidade e a tomada de decisão ao delegar atividades e proporcionar mais autonomia aos colaboradores, e a organização do trabalho ao permitir o uso de critérios para solucionar problemas. Além disso, abordam a liderança carismática, baseada em valores visionários, inspiracionais, integridade, decisiva e orientada para o desempenho. Bem como, a liderança orientada para a equipe como forma de liderança também positivamente relacionada às práticas gerenciais que favorecem a inovação.

4.2 Interpretação dos dados

A liderança autocrática é o estilo mais tradicional de gerenciar pessoas, que remete aos antigos chefes controladores rígidos de processos. Paes *et al.* (2021) confirma ao mostrar que esse tipo de liderança vai contra ao líder que exerce mais o papel de um servidor do que de alguém que busca o poder. Consultar sua equipe e levar em conta a opinião de cada um na tomada de decisão gera inclusão, confiança e um bom relacionamento entre líder e liderado. Pois, um bom líder consegue extrair de seus colaboradores a cooperação natural (Carnegie, 2019). Do contrário, um líder não participativo e abstêmio de decisões, dificulta um bom ritmo produtivo. Além disso, essa liderança liberal não cuida do desenvolvimento dos liderados, tendo características de descaso e negligência (Pereira, 2022).

Usar negociação, manipulação e promessas de recompensas são características de um líder transacional. A prioridade está nas interações relacionadas a tarefas e resultados, através de recompensas tangíveis, como promoções ou bônus. Em contraste, a liderança transformacional prioriza o desenvolvimento da equipe, inspirando e motivando-os a alcançarem seu potencial máximo (Paes *et al.*, 2021; Espindola *et al.*, 2022). No desejo de criar fortes vínculos e atmosfera positiva de trabalho, líderes carismáticos geralmente se preocupam em proporcionar atividades de socialização e interação entre os trabalhadores. No entanto, isso é variável. Enquanto uns podem se envolver mais ativamente nas vidas pessoais de seus seguidores, outros podem focar mais na comunicação persuasiva, inspirando e motivando os liderados por meio de sua própria presença carismática e visão, conforme abordado por Semedo (2021).

Considerando o apresentado, retorna-se à pergunta: quais as contribuições científicas apresentadas das publicações sobre os estilos de liderança nas organizações na plataforma CAPES no período de 2019 a 2023?

As lideranças autocrática e liberal (*laissez-faire*) representam extremos opostos, cada um produzindo resultados um tanto desfavoráveis. A liderança autocrática é caracterizada pela rigidez, inflexibilidade e falta de motivação, enquanto a liderança liberal é caracterizada pelo interesse mínimo na direção da organização e extrema flexibilidade, deixando a tomada de decisões inteiramente nas mãos dos liderados. Ambas as abordagens levantam desafios diferentes que podem ter impactos negativos como apresentado por Novato e Nunes (2019) onde a liderança *laissez-faire* potencializa o burnout nos liderados e a autocrática afasta os mesmos do líder, comprometendo o desempenho organizacional.

Ademais, o cuidado com a saúde mental sublinhado pela autora De Assunção (2020) revela uma liderança inclusiva que reconhece que tempos difíceis e de crise causam grandes

impactos. Essa visão concorda com Farias (2022), onde os líderes devem evitar métodos que provoquem algum tipo de ansiedade no seu liderado.

Assim como na liderança democrática, o líder busca ouvir a opinião do colaborador, estimulando sua participação na tomada de decisões. A liderança transformacional também apresenta essa característica, onde o líder tem o papel de instigar o colaborador para uma melhor interação e eficiência. Ainda vai além, promovendo mudanças e uma visão inspiradora, enquanto a liderança democrática, embora também inspire, concentra-se principalmente na participação coletiva na tomada de decisões.

É fatídico afirmar que sempre há um estilo de liderança adotado por qualquer organização, mas este pode ser mesclado com outro estilo. Como por exemplo, a liderança transacional pode ser complementar à liderança transformacional conforme trazido por Silva *et al.* (2020) em seus estudos. Enquanto a liderança transformacional inspira os colaboradores a buscar ideais organizacionais e valores morais, a liderança transacional enfatiza a realização de tarefas e trabalha com recompensas em busca de melhorias, além de estar atenta a todas as atividades e problemas que possam ocorrer.

Esta conjuntura afirma o exposto por Farias (2022) trazido no referencial teórico desta pesquisa “Ademais, é imperativo para os profissionais buscarem melhorias entre seus subordinados, enfatizando tanto o alcance das metas fixadas quanto aos objetivos visados pela organização. Contudo, o colaborador deve estar impulsionado a executar sua performance de maneira exemplar, reconhecendo sua capacidade produtiva e sendo apto a constantemente aperfeiçoar seus procedimentos.”. Bem como com os autores Costa e Da Silva (2020) ao abordarem sobre a liderança empoderadora e diretiva.

Líderes carismáticos e coaching tendem a demonstrarem genuína preocupação com as necessidades e desejos de seus liderados, além do seu desenvolvimento pessoal. Pois, atuam com comunicação clara, persuasiva, hábios em incluir, apoiar e proporcionar autonomia e crescimento. Desta forma, geram neles sentimento de cuidado, segurança e exultação. Consequentemente os motivam, pois tais sensações geram o desejo de realizar objetivos, impulsionando a implementação de planos e potencializando o sucesso organizacional.

Garantir que uma organização progrida ao sucesso é uma responsabilidade de grande peso para os líderes. Portanto, é evidente que, quando se trata de gerenciar pessoas, é necessário possuir competências que vão além das técnicas. Competências como a boa comunicação, a clareza de ideias, a criatividade, inclusão, resiliência e empatia. Líderes não nascem prontos, mas desenvolver competências sociocomportamentais é possível e

alcançável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar quais as contribuições das publicações sobre a temática dos estilos gerenciais no banco de dados da CAPES no período de 2019 a 2023. Com base nos resultados encontrados através da análise comparativa, pode-se indicar que o objetivo proposto foi alcançado.

As lideranças autocráticas e laissez-faire representam extremos opostos, ambos com resultados desfavoráveis. Enquanto a autocrática é rígida e inflexível, a laissez-faire é excessivamente flexível, resultando em desmotivação e falta de direção. Ambas levantam desafios que afetam negativamente o desempenho organizacional. A preocupação com a saúde mental, destacada por De Assunção (2020), embora não se concentre especificamente em um estilo de liderança, o estudo estimula a reflexão sobre o papel do líder diante das exigências dos novos tempos, ressaltando a importância de líderes adaptáveis e capazes de enfrentar as mudanças constantes no ambiente de trabalhos.

A liderança democrática e transformacional envolve os colaboradores na tomada de decisões, estimulando sua participação e promovendo mudanças inspiradoras. A liderança transacional, complementar à transformacional, conforme é destacado por Silva *et al.* (2020), enfatiza a realização de tarefas e recompensas, sendo essencial estar atenta aos problemas e atividades. Líderes carismáticos e de coaching demonstram genuína preocupação com seus liderados, promovendo autonomia e crescimento, o que gera motivação e impulsiona o sucesso organizacional.

Além disso, foram observadas entre os estilos tradicionais transformacional e transacional semelhanças com a liderança empoderadora e diretiva abordada pelos autores Costa e Da Silva (2020). O presente estudo contribuiu por descrever as características e habilidades de um bom líder, que se baseiam não só em suas técnicas, mas também em suas habilidades para gerir com eficiência uma organização. É importante salientar que um líder é reconhecido por todos, não importando o lugar ou cargo que ocupa, justamente pelos seus comportamentos e pelas atitudes que comprovam a sua habilidade em conduzir e inspirar pessoas.

Acerca das limitações presentes neste estudo, ressalta-se ao enfoque apenas nos principais estilos de liderança, deixando de abordar mais estilos pouco mencionados na literatura acadêmica. Embora os estilos de liderança aqui tratados tragam boas contribuições, recomenda-se em futuras pesquisas uma análise sobre os diversos fatores que influenciam na

adoção do estilo, como por exemplo, o porte das empresas e o tipo de geração a ser liderada, visto que a nova geração Z têm mais desapego pelo trabalho ao encararem que cada emprego tem o seu propósito e tem mais consciência de que o trabalho é uma parte e não a totalidade, como antes era encarado pelos mais velhos.

REFERENCIAS

- ALBRECHT, L.; SGARI, R. O impacto da personalidade do líder nos liderados: reflexões a partir da observação de um grupo. **Revista foco**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 1 – 29, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/490>. Acesso em: 16 jan. 2024.
- ARAÚJO, L. F. G. S. *et al.* Perfil de liderança: estilo transformacional, transacional e laissez-faire. **R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**, N.º 9, 2019. Disponível em: <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/9967>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- ARRUDA, K. T.; VIDES DA, F. M. A influência da liderança em micro e pequenas empresas: um estudo multicaso. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, [S. l.], v. 20, n. 39, p. 45–69, 2022. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/27376>. Acesso em: 07 jan. 2024.
- CAMPOS DOS PASSOS SOUZA, P.; RIBEIRO DE SOUZA, J.; LOPES, K. Análise dos estilos de liderança no ambiente organizacional. **Revista Interação Interdisciplinar (ISSN: 2526-9550)**, [S. l.], n. 1, 2022. Disponível em: <https://publicacoes.unifimes.edu.br:443/index.php/interacao/article/view/1459>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- COSTA, A. L.; DA SILVA, R. C. O papel e a influência das lideranças no clima para serviços em restaurantes. **ReCaPe**. vol. 10, n 1, p. 103-127, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44814/31106>. Acesso em: 15 Jan. 2024.
- COSTA, J. *et al.* A importância dos soft skills nas organizações. 2022. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/11647>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- DA ROCHA, M. I. B *et al.* A influência da liderança no clima organizacional de uma empresa de defensivos agrícolas. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 10, n. 2, p. 137–157, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2326>. Acesso em: 06 jan. 2024.
- DE ASSUNÇÃO, M. A. Como ser um líder em um novo cenário?. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**. vol. 11, n 41, p. 76–87, 2020. Disponível em: <https://zenodo.org/records/4053248>. Acesso em: 15 Jan. 2024.

DE LIMA, Lucinete Sabino. Contribuição da Metodologia na Investigação Científica. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 9, p. 85-94, 2021.

DI MAIO, C. A.; NETO, D. D M.; SILVA, J. L. G. O papel do líder para desenvolver uma equipe de alta performance. **Revista Ciências Humanas**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 1-10, dez. 2021. Disponível em: <https://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/703>. Acesso em: 15 jan. 2024.

DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. R. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **ReCaPe**, v. 12, n 3, p. 480–498, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/52944>. Acesso em: 07 jan. 2024.

ESPINDOLA, A. *et al.* Impactos dos líderes no clima organizacional. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. [S. l.], v. 1, n. 1, 2022. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.1127. Disponível em: <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1127>. Acesso em: 18 ago. 2023

FARIAS, E. A. Soft skills: liderança em tempos de pandemia. Orientador: Romilson Rangel Aiache. 2022. 29f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - **Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos**, 2022. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/1793>. Acesso em: 19 ago. 2023

FRÓES, M. Estilo de liderança e a influência na motivação: uma pesquisa sob a visão dos liderados. Orientador: Helen Fischer Gunther. 2019. 25f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas - **Gestão de pessoas - Unisul Virtual**, 2019. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/8e199e42-f6e6-436e-8f2b-15548b89cea4>. Acesso em: 12 ago. 2023

GAMBIRAGE, C. *et al.* Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense: um estudo de caso. **Interações (Campo Grande)**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 753–768, 2019. Disponível em: <https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/2062>. Acesso em: 06 jan. 2024.

ISAACSON, W. **A Decodificadora: Jennifer Doudna, edição de genes e o futuro da espécie humana**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021.

LIZOTE, S. A *et al.* Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 663–683, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1348>. Acesso em: 07 jan. 2024.

LOUREIRO, R et al. Influência dos estilos de liderança no burnout dos enfermeiros: uma scoping review/ Influence of leadership styles on nurses' burnout: a scoping review/ Influencia de los estilos de liderazgo en el agotamiento de las enfermeras: una scoping review. **Journal Health NPEPS**, [S. l.], v. 7, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/jhnpeps/article/view/5987>. Acesso em: 06 jan. 2024.

MARQUES, J. R. **Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança**. Buzz Editora, 2022.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. [3. Reimpr.]. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MENEZES, A. H. N. *et al.* Metodologia científica: **teoria e aplicação na educação a distância**. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina-PE, p. 1-84, 2019.

NOVATO, D. S.; NUNES, E. C. D. A. As relações interpessoais na enfermagem: influência da liderança na motivação da equipe técnica. **Revista Saúde-UNG-SER**, v. 13, n. 1/2, p. 8-16, 2019. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/saude/article/view/3686/0>. Acesso em: 06 Jan. 2024.

OLIVEIRA, I. S. Geração Z e liderança coaching. 2021. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/18792>. Acesso em: 16 ago. 2023

PAES, A. *et al.* Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>. Acesso em: 12 ago. 2023

PEREIRA, F. R. A influência de estilos de liderança sobre o desempenho individual na Câmara dos Deputados. 2022. ix, 73 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) — **Universidade de Brasília**, Brasília, 2022. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/45644>. Acesso em: 13 ago. 2023.

POTYE, L.; MOSCON, D. C. B. A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 23, p. 296-314, 2022. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6134/4523>. Acesso em: 17 jan. 2024.

ROCHA, A. R. *et al.* Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública. *Teoria e Prática em Administração*, v. 13, n. 1, p. 1 – 13, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/64604/37280>. Acesso em: 07 jan. 2024.

SANTOS, A. S. *et al.* Papel dos estilos de liderança nos vínculos do trabalhador com a organização: uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 23, n. 60, p. 26–40, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/62725>. Acesso em: 07 jan. 2024.

SEMEDO, P. M. C. A influência da liderança carismática e da adaptação, na performance adaptativa das equipas [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. **Repositório do Iscte**. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/24365>. Acesso em 12 ago. 2023.

SILVA, E. F. *et al.* A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB. **Qualitas Revista Eletrônica**. v. 20, n.2, p.89-114, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/341450247>. Acesso em: 06 Jan. 2024.

SILVA, S. H. P. R.; GONÇALES FILHO, M. Influência da liderança no “turnover” de equipe da área de projetos – Rio De Janeiro-Brasil. **Brazilian Journal of Production**

Engineering, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 143–154, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/35026>. Acesso em: 06 jan. 2024.

SOARDO, É. S.; FANTON, J. P.; JÚNIOR, E. G. Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, p. 3098–3129, 2020. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/10403/7609>. Acesso em: 13 ago. 2023.

SOUSA, J. R.; SOUZA, D. S. R. Estilo de liderança do gestor e a satisfação dos colaboradores com os fatores de influência no clima. **Revista Valore**, [S.l.], v. 5, p. 302-315, jul. 2021. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/865>. Acesso em: 06 jan. 2024.