



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS PEDRO II
CURSO ESPECIALIZAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

LARISSA SILVA NASCIMENTO

**DESENVOLVENDO EQUIPES: PERSPECTIVAS GERENCIAIS DE LÍDERES E
CHEFES.**

PEDRO II
2024

LARISSA SILVA NASCIMENTO

**DESENVOLVENDO EQUIPES: PERSPECTIVAS GERENCIAIS DE LÍDERES E
CHEFES.**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Especialização em
empreendedorismo e inovação do Instituto Federal
de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí,
Campus Pedro II.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Aline Káren Santos
Carvalho

PEDRO II
2024

DESENVOLVENDO EQUIPES: PERSPECTIVAS GERENCIAIS DE LÍDERES E CHEFES.

Larissa Silva Nascimento¹
Aline Kárem Santos Carvalho²

RESUMO

Uma organização com uma boa liderança tem um papel importante no crescimento de uma empresa, visto que o gestor é o responsável por direcionar e guiar a equipe no cumprimento dos objetivos e alcance de suas metas. Assim a importância de evidenciar como esse perfil impacta na gestão do grupo e expor quais são os principais aspectos de um líder e sua importância. Com base nessas considerações o trabalho tem como objetivo geral sistematizar as principais características e diferenças entre líderes e chefes e como objetivo secundário verificar os estudos empíricos realizados sobre esta temática no recorte temporal de 10 anos. Para alcançar os objetivos, a metodologia adotada foi a revisão de literatura, na qual foram analisados materiais já publicados em bases de dados relevantes. Com a pesquisa foi possível destacar as principais características que denominam um bom gestor e quais fazem com que diminuam a motivação do grupo no alcance de suas metas.

Palavras-chave: motivação; gestão; líder; chefe; equipe.

ABSTRACT

An organization with good leadership plays an important role in the growth of a company, as the manager is responsible for directing and guiding the team in meeting objectives and achieving their goals. Therefore, it is important to highlight how this profile impacts the management of the group and expose the main aspects of a leader and their importance. Based on these considerations, the general objective of the work is to systematize the main characteristics and differences between leaders and bosses and as a secondary objective to verify the empirical studies carried out on this topic over a 10-year period. To achieve the objectives, the methodology adopted was a literature review, in which materials already published in relevant databases were analyzed. With the research it was possible to highlight the main characteristics that define a good manager and which ones reduce the group's motivation in achieving their goals.

Keywords: motivation; management; leader; boss; team.

Data de aprovação: 15/07/2024

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos temos visto grandes transformações na forma de desenvolver e gerir equipes para obter resultados. Souza, (2020) explica que essas mudanças tem ocorrido não apenas nas áreas tecnológicas, mas também na social e econômica, essas transformações

¹ Bacharela em Ciências Contábeis. Christus Faculdade do Piauí- Chrisfapi. larissa18nascimento@gmail.com

² Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Maria -UFSM. Instituto Federal do Piauí. E-mail: alinekaremsc@gmail.com

buscam trazer melhorias dentro dos processos, entre elas temos redução de custos e alta competitividade. Para alcançar essas metas é preciso ainda mais dos profissionais que assumem cargos de liderança.

Uma gestão de pessoas é caracterizada pela união de políticas e práticas indispensáveis para gerir os aspectos da posição de liderança. Dessa forma o líder assume um papel essencial para a organização, visto que ele possui a função de desenvolve-las, agrega-las, recompensa-las e mantê-las dentro da equipe cumprindo sua função de forma satisfatória. (Pizzette; Birck, 2019).

O termo líder nos remete ao conceito de possuir um perfil flexível, dinâmico, empreendedor e o mais importante, que tenha um bom relacionamento com seus colaboradores, para sempre conduzir suas atividades de maneira planejada e através de ferramentas técnicas e suporte, comprometimento e integração dos seus liderados, viabilizar os objetivos estratégicos da organização (Marini, 2016).

Por outro lado, quando pensamos no termo chefe, o que vem de imediato a memória é um perfil onde o foco é a busca de defeitos para que se possa punir, (Panzenhagen, Nez 2010 *apud* Machado 2010,) afirma que o Chefe busca surpreender sua equipe fazendo algo errado.

Oliveira, (2015), completa que se antes cada indivíduo trabalhava de forma isolada, responsável apenas por suas atividades, hoje nas empresas essas pessoas desempenham diversos papéis dentro das tarefas, assim trazendo sucesso e evolução na maneira de liderar.

Na maioria das organizações os colaboradores chegam em nível de liderança nem sempre por preparo ou formação na área, mas sim pelo tempo de empresa ou através de experiências em empresas passadas ou na atual, em alguns casos esses líderes podem não ter o perfil adequado ao cargo, gerando desmotivação ou até prejuízos a organização.

O presente trabalho tem como objetivo sistematizar as principais características e diferenças entre líderes e chefes. E como objetivo secundário verificar os estudos empíricos realizados sobre esta temática no recorte temporal de 10 anos. Saber diferenciar as características que lavam a equipe a denominar seu gestor como um líder ou chefe torna o trabalho relevante, no qual se justifica em distinguir chefe e líder, e ao mesmo tempo apontar as características, que ainda geram inúmeras dúvidas no momento de identificar cada perfil, assim podendo evidenciar as características que levam a denominação de líderes ou chefes.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 LÍDERES E SEUS ESTILOS DE LIDERANÇA

Dentro da atual realidade, a liderança tem conquistado pessoas a contribuir com o desenvolvimento de projetos, manter-se com autoestima e ganhando cada vez mais espaço.

Chiavenato (2020), conceitua a liderança como a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através de processos de comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo.

Haslam et al (2022) completa que para uma boa liderança é necessário a busca da identidade social de uma organização seja por meio de esforços sociais ou outras ações que visem promover e incorporar senso de coletividade e de aceitação dentro das empresas.

Limongi-França (2012), contrapõem que um líder permanece no cargo enquanto atender as necessidades e expectativas dos seus liderados e todos ligados ao processo em que ele influencia.

A liderança não deve possuir apenas uma única forma de comando, seu desempenho deve permutar por vários estilos, a fim de atender as necessidades da equipe e empresa.

Chiavenato (2020) destaca três estilos básicos de liderança, a autocrática, a liberal e a democrática.

2.1.1 Liderança autocrática

Segundo Banov, (2015) líderes autocráticos possuem uma postura mais diretiva, é impulsionado pela realização de tarefas, nas quais são planejadas por técnicas sem haver participação do grupo e de ideias, tornando assim a equipe frustrada e favorecendo um local desmotivado.

Robbins (2014) completa que um líder focado em tarefas, que estabelece metas e diretrizes sem contar com a participação do grupo liderado e que determina a forma de execução das tarefas, é caracterizado pelo estilo autocrático.

O Mesmo autor ainda complementa que visto a agressividade e negatividade, esse perfil de liderança não é mais utilizado com tanta frequência, mas permanece em algumas organizações que visam esse estilo como positivo ao crescimento de sua empresa.

De forma breve, podemos caracterizar esse estilo por uma rigidez, disciplina e obediência por parte dos liderados, trazendo assim um distanciamento e desmotivação da equipe. De forma que esse líder tem a visão de que controlar, pressionar sua equipe trará bons resultados, mas ao invés disso gera medo e desmotivação.

2.1.2 Liderança Liberal

O estilo liberal já opõe ao autocrático, nesse perfil temos uma pessoa aberta a novas ideias e inovações que permite que sua equipe tenha poder de decisão, assim trazendo um ambiente mais aberto e motivador

Segundo Silva, (2023) que o conceito comportamental liberal, o líder repassa o seu poder para sua equipe, as capacitando para as tomadas de decisões. Ele completa afirmando que quanto mais se delega funções aos seus liderados, mas livres se tornam suas ações.

Por outro lado, existem opiniões diferentes sobre a liderança liberal ser um estilo totalmente positivo.

Nesse perfil, o líder deixa sua equipe tomar as próprias decisões, assim participando minimamente do processo decisório, assim transparecendo um comportamento de ausência e anulação do exercício de liderar, podendo deixar a equipe perdida no processo, trazendo sinais de individualismo e insatisfação. (ABI RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020; PAES et al., 2021).

2.1.3 Liderança Democrática

Sua principal característica está no motivar, impulsionar pessoas a conquistar resultados. Oliveira, Perez, (2015), cita que a confiança na equipe e vice-versa, a rede de apoio, a forma amigável, dentro do ambiente corporativo, incluindo a preocupação com o lado pessoal é fundamental para a motivação do grupo.

Robbins (2014), completa que essas características podem ser comuns dentro do estilo liberal como no democrático.

Esse perfil é um meio termo entre o autocrático e o liberal, o equilíbrio, pois nesse estilo a equipe participa trazendo ideias, ajudando na tomada de decisão, mas o líder está sempre presente e participa das decisões. Quanto mais membros do grupo influenciam na tomada de decisão, mais democrático é o comportamento do líder. (MAXIMIANO, 2017).

Logo é perceptivo que liderança não se trata apenas de um perfil único, mas sim de alguém que consiga transitar entre vários estilos conforme a necessidade da equipe. O estilo pode ser autocrático ou democrático, a depender da maneira como o líder se relaciona com os liderados (MAXIMIANO, 2011).

O quadro abaixo aponta as características das ações de cada estilo de liderança: Autocrático, liberal e democrático.

Quadro 1: Estilos de Liderança

Líder Autocrático	Líder Liberal	Líder Democrático
O líder que toma as decisões.	O líder tem participação mínima e incentiva que a equipe de forma coletiva ou individual tomem as decisões.	O líder estimula que a equipe participe das decisões, mas sempre participa.
Não aceita e não pede opinião.	Expõe sua opinião quando solicitado.	Opina, mas está aberto a opiniões da equipe.
Não há relação de confiança entre a equipe e o líder.	Existe uma relação de confiança.	Existe uma relação de confiança.

Fonte: CHIAVENATO, 2022

Para Chiavenato, (2022) o estilo autocrático é mais centralizador, o que distingue do liberal que apresenta mais confiança a sua equipe, porém com pouca participação nas tomadas de decisões, onde o democrático tem como diferença o estímulo da participação da equipe, mas sempre presente.

De forma resumida podemos classificar os líderes autocráticos, como aqueles que tomam as decisões, sem a participação da equipe, isto é, se mantém a frente e no controle. Já o liberal é o que deixa a equipe tomar as próprias decisões, tem seu próprio tempo, não tem muitas regras. O democrático são aqueles líderes que puxam a equipe para participar junto das decisões.

2.2 AUTORIDADE E PODER

No dicionário podemos encontrar algumas definições para a palavra poder e autoridade.

Poder pode ser definido como: “Capacidade ou a oportunidade; Influencia sobre algo ou alguém.” E autoridade: “Direito que determina o poder de ordenar; quem possui muito conhecimento em determinada área ou assunto.”

Hunter (2004,) Define poder como a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, através de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer.

Ambas definições tem conceitos parecidos e algo que chama a atenção: O poder e a autoridade trazem em si um tom de subordinar, pressionar, cobrar. Tendo em vista isso automaticamente ligamos essas características a um chefe.

Chefe é a pessoa que utiliza por meio do seu cargo uma autoridade formal na qual decide e ordena nas limitações da sua função.

De acordo com Maxwell (2008,) O chef tem o perfil de dirigir seus trabalhadores, inspira o medo e depende de autoridade, aponta os culpados dos fracassos e refere a ele sem uma equipe.

2.3 POSTURA DO LÍDER E CHEFE

A base da liderança é a confiança, enquanto baseamos a gerencia (chefia) como submissão. Os líderes desenvolvem relação de parceria com a equipe, trazendo assim resultados com base na satisfação pessoal e coletiva. (MARINI,2016)

Líderes e chefes possuem características diferentes no modo de guiar a equipe, o que torna esses traços bem evidentes. Como afirma Oliveira, (2014) é na condução do grupo que é notada a principal diferença, o perfil do chefe é comandar o grupo através de ordens, cobranças, determinações para realizar as tarefas. Já o líder, também cobra seu grupo, mas juntamente com treinamentos, motivação e apoio e tem como principal objetivo causar uma boa impressão usando desses adjetivos para que os esforços levem ao sucesso da tarefa.

Souza (2020) completa que um líder, diferente de um chefe, não possui subordinados, mas sim seguidores, que estão preparados a ouvir conselhos e trabalhar em conjunto com o intuito de atingir o mesmo objetivo, pois com essa visão terão sucesso, serão retribuídos e reconhecidos.

Um líder deve ter a capacidade de motivar sua equipe e influenciar seu comportamento, além de incentivar a fazerem tarefas que não fariam sem esse estímulo.

Enquanto os chefes usam da figura de poder para conquistar metas, líderes usam do carisma e da influência motivar a equipe a chegar no propósito, onde o líder até se utiliza do poder e autoridade, mas age de maneira a transformar o comportamento de outra pessoa, é uma influência psicológica, afirma (CHIAVENATO, 2020).

3 METODOLOGIA

Revisar obras, fundamenta-se em organizar, reunir e esclarecer as principais obras existentes, assim como abastece citações envoltas de literaturas importantes na área Vosgerau e Romanowski (2014). É através da revisão bibliográfica, análise e sínteses dos materiais produzidos sobre determinado tema que parte a questão-chave da pesquisa e o rastreamento para selecionar estudos que respondam à questão levantada pelo pesquisador.

Treinta *et al.*, (2014) aponta um planejamento para a construção de uma revisão bibliográfica que consiste em Definição dos conceitos principais da pesquisa; Definição da estratégia de pesquisa; Realização da pesquisa; Formação do banco de dados inicial e refinamento da amostra e formatação do portfólio de artigos.

O trabalho tem como tipo de pesquisa a bibliográfica, que por meio de uma análise sobre a abordagem empírica da temática desenvolvimento de equipes e uma busca em obras nos últimos 10 anos através da seleção de obras relacionadas ao tema fez-se um compilado de diversos autores acerca da problemática. Nesse estudo, a revisão será baseada em artigos localizados em bases como o Periódico Capes, utilizando o CAFE (Comunidade Acadêmica Confederada), a partir dela permitiu-se o acesso a outras bases como o Google Acadêmico e Scielo. A escolha foi feita dado ao reconhecimento desses bancos de dados.

A estratégia utilizada para as buscas foi através das palavras chaves que remetem ao tema: líderes x chefes; líderes e chefes diferenças; liderança aprendida; desenvolvimento de equipes. A coleta ocorreu entre os meses de janeiro a junho de 2024.

Dos resultados apresentados foram utilizados como critérios de seleção os trabalhos mais recentes e dentro da temática abordada na pesquisa. Foram selecionados 4 trabalhos para a fundamentação do trabalho.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

Durante a pesquisa foi possível entender mais sobre cada perfil e as características mais marcantes de cada um. Por fim através de um estudo empírico com obras de até 10 anos, podemos evidenciar mais essas características.

O quadro 02 traz os principais resultados da pesquisa, onde foi abordando a autoria dos estudos, objetivo da pesquisa e principais resultados.

Quadro 2: Resultado das pesquisas divididos em autores, objetivos e resultados

Autores	Objetivos	Resultados
Karpinski, 2014	Analisar os estilos de liderança em empresas formadas por familiares no estado do Paraná.	Com a pesquisa conclui-se que para uma boa liderança em uma empresa familiar, o fator tempo e parentesco não é a característica mais importantes, mas sim o entendimento da função e o aperfeiçoamento constante. Foi observado também no estudo que as mulheres tiveram maior aceitação ao cargo de lideranças, pela forma de receber e lidar com conflitos.
Simões, 2014	Analisar se a liderança influencia na motivação.	O autor observou em seu trabalho que as características de um o profissional com perfil e qualificação de liderança detém grande influência na motivação da equipe.
Lopes; Moraes, 2023	Apresentar as principais características de um líder e a importância de sua atuação para uma boa gestão de pessoas visando superar os desafios da liderança contemporânea	Evidenciou que uma boa liderança necessita de características que possam influenciar o bom desenvolvimento de todos os indivíduos que compõe uma organização.
Gonçalves, 2018	Promover uma reflexão teórica, através de pesquisas bibliográficas, sobre a importância dos líderes e as mudanças que ocorrem até hoje sobre o	Conclui-se que o líder não pode ser visto somente como um cargo, mas como uma habilidade a ser desenvolvida, no entanto não significando que qualquer pessoa a desenvolva, é preciso haja sempre o

	tema, e como eles podem trazer vantagens competitivas no cenário econômico atual.	aprimoramento dos seus conhecimentos, além de manter-se ético e profissional independente da situação.
--	---	--

Karpinski, (2014) em seu trabalho analisou sobre perfil de liderança em empresas familiares. Em sua pesquisa identificou quando uma empresa pode ser caracterizada como familiar e pontuou que o Brasil possuiu empresas familiares em todas as áreas. Já em análise de dados foi realizado entrevistas em empresas familiares, entre os entrevistados haviam homens e mulheres; líderes e liderados.

O primeiro ponto destacado em sua pesquisa foi que mulheres lideraram em termos de melhor perfil de liderança, sendo justificado pela forma de gerir situações de conflitos e melhor abertura para opiniões. O próximo quesito abordado foi que as empresas entrevistadas tem um bom funcionamento não por ter familiares na liderança, mas sim por essas pessoas terem conhecimento e habilidades na área.

O autor concluiu sugerindo para o aperfeiçoamento dos líderes novas formas de conduzir seus colaboradores, como por exemplo, iniciativa própria nas conduções de tarefas, liberdade controlada, isto é para que a equipe possa apresentar de forma individual seus pensamentos e habilidades.

Na pesquisa de Simões, (2014) a pesquisa foi objetivada para analisar se a liderança influencia na motivação da equipe, no seu estudo realizou-se em uma empresa entrevista para os líderes e colaboradores, o intuito da mesma era conferir se as expectativas e visão dos líderes eram semelhantes as respostas da equipe.

Na análise de dados observou-se que a visão que os profissionais que ocupam o cargo de liderança têm sobre a forma de lideram é um pouco diferente da vista pelo grupo liderado, onde o grupo liderado apontou características vistas como um perfil de liderança autocrática.

Outro destaque importante é a empresa oferecer capacitações para os funcionários, mas os funcionários não terem disponibilidade para participar.

No que trata do que motiva a equipe dentro da empresa o autor apresentou os fatores de motivação que os empregados visam como principais: o salário, reconhecimento, bom relacionamento, autonomia, relação com a liderança da equipe, condições físicas no trabalho, possibilidade de crescimento, realização profissional e pessoal, salário somado a benefícios e gostar do que faz.

O autor concluiu sua pesquisa afirmando que uma boa liderança tem poder de influenciar a equipe positivamente, que para tal é preciso que se tenha confiança, dialogo entre os líderes e liderados, fazendo com que o indivíduo se sinta valorizado, confiante e motivado a alcançar as metas pretendidas e que para isso o perfil do líder deve ser voltado mais ao democráticos que ao autoritário que foi observado no trabalho.

Na pesquisa de Gonçalves, (2018) o objetivo foi promover uma reflexão teórica, através de pesquisas bibliográficas, sobre a importância dos líderes e as mudanças que ocorrem até hoje sobre o tema, e como eles podem trazer vantagens competitivas no cenário econômico atual.

O autor também retrata a importância da liderança pelo fator conhecimento da área e não tempo de empresa ou de influência, destacando a importância da constante capacitação do líder para o sucesso da empresa, pois assim poderá observar cada indivíduo da equipe de forma única, assim podendo utilizar-se de suas qualidades para melhorar o seu desempenho e consequentemente alavancar o crescimento da empresa.

Em Lopes; Morais, (2023) o intuito da pesquisa foi apresentar as principais características de um líder e a importância de sua atuação para uma boa gestão de pessoas visando superar os desafios da liderança contemporânea.

Em seu trabalho as autoras obtiveram como resultado da pesquisa algumas características marcantes no perfil de liderança, que são elas: amor pelo trabalho em equipe, autoconhecimento, competência e empatia, visão 360° e compartilhada, foco nos resultados e liderança servidora.

Com isso elas completam que seu trabalho foi desenvolvido no período da pandemia e que isso afetou as empresas não apenas financeiramente, mas também impactou na forma de gerir os colaboradores, no sentido de mudanças na forma de alcançar os objetivos e manter a equipe unida e motivada diante do cenário da época.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou desvendar como cada estilo de liderança interfere positivo e negativamente no desenvolvimento de uma equipe e consequentemente no crescimento da empresa.

Liderar um grupo de pessoas não é uma tarefa fácil, exige muito mais do que pulso firme e uma equipe para seguir ordens, é necessário confiança mútua, motivação, espaço aberto a ideias.

O presente trabalho teve como objetivo sistematizar as principais características e diferenças entre líderes e chefes, esse objetivo foi encontrado por meio de um estudo empírico de obras que abordam o mesmo tema.

Durante o trabalho foi possível observar as diferenças entre lideranças e como alguns estilos tem características em comum ou que remetem a postura do chefe que é o caso do perfil autocrático.

Foi perceptível também que na grande maioria das obras encontradas há necessidade de um equilíbrio entre os estilos apontados no trabalho, pois tanto individualizar, como deixar totalmente livre uma equipe pode trazer desestímulo e desmotiva-los.

O perfil democrático é dentre os citados o com mais efeitos positivos, pois ele permite a troca de ideias, a participação mútua e a figura de um líder sempre presente.

Outra consideração sobre o tema escolhido, foi a identificação de frases comuns em todos os trabalhos no momento de descrever um bom gestor, entre elas as que mais se repetiram foram: Ter confiança mútua, está aberto a receber ideias de todos da equipe, liberdade de criação, delegar funções, mas também ajudar na resolução de conflitos ao invés de procurar culpados e reconhecimento pelo trabalho e valorização financeira. Mais uma vez trazendo características do estilo de liderança democrático.

Com o tema, foi possível alcançar o objetivo do trabalho que era demonstrar a importância de uma boa liderança e coordenação de equipes, mas o presente trabalho não esgota todas as possibilidades de pesquisa, nas quais podem ser aprofundados ainda mais essa temática.

Sugere-se trabalhos futuros voltados a explorar os diversos aspectos de uma liderança eficiente; como conciliar o tempo de trabalho ativo da equipe e o processo de aprimoramento, capacitação da mesma; estudos voltados a como cada perfil de liderança influi dentro do grupo, trabalhos esses tanto voltados a pesquisas quantitativas como qualitativas.

REFERÊNCIAS

- ABI RACHED, Chennyfer Dobbins; DO NASCIMENTO SANTOS, Julia; FERREIRA, Victoria Christine Gomes. **Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão.** International Journal of Health Management Review, v. 6, n. 2, 2020.
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 10a ed. São Paulo: Atlas, 2020
- CHIAVENATO I. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** Rio de Janeiro-RJ: Grupo GEN; 2022.
- Dicionário.** Disponível em: <https://www.dicio.com.br/> acesso em 26 de março 2024
- DE ARAÚJO SIMÕES, Micaelly; DALFIOR, Simoni Da Ros. **A influência da liderança na motivação da equipe. Gestão Contemporânea,** v. 4, n. 1, 2014.
- GONÇALVES, Jenifer Lucas; SOBRAL, Fábio Luis. **Liderança nas organizações.** 2019.
- HASLAM, S. A. et al. Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. **The Leadership Quarterly,** v. 31, n. 2, 2022.
- HUNTER, James. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KARPINSKI, Josiani Aparecida; STEFANO, Silvio Roberto. **O Comportamento dos Líderes: um Estudo Comparativo Entre Empresas Familiares de uma Cidade da Mesorregião do Sudoeste Paranaense.** Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 15, n. 2, 2014.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: Conceitos e práticas.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LOPES, Michelle Cristina Pires; MORAES, Zélia Oliveira; DE SOUZA, Helcimara Affonso. **Liderança e gestão de pessoas: principais desafios e características da liderança contemporânea, um estudo bibliográfico.** 2023.
- MARINI. **Motivação: os impactos gerados pelos líderes em uma equipe corporativa.** Rio de Janeiro, 2016.
- MAXWELL, J. C. **Você Nasceu para Liderar.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a administração.** 8º ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Manoela Truppel de. **A nova forma de se fazer liderança: o papel do líder nas empresas atuais**. 2015. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/a-nova-forma-de-se-fazer-lideranca-o-papel-do-lider-nas-empresas-atuais/92401/>>. Acessado em: 27 de junho 2024

OLIVEIRA, A.; PEREZ, O. **Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa**. Administração de Empresas em Revista v. 14, n. 15 (2015) ISSN: 2316-7548.

PANZENHAGEN; NEZ. **Chefia e Liderança na Gestão Pública: Algumas Reflexões**. Mato Grosso, 2010

PIZZETTE, M.; BIRCK, E. S. M. **Liderança e gestão de pessoas na atualidade**.

Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ed. 6, v.2, 2019.

ROBBINS S.; DECENZO D.; WOLTER R. **A Nova Administração**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Gesuino, C. C. **Estilos de liderança e clima organizacional: um estudo comparativo**. Dissertação. Universidade Federal do Pará - UFPA. Pará, p. 39. 2023

SOUZA, Diana Jakson G. **Como diferenciar um líder de um chefe**. 2020.

TREINTA ,FILHO , SANT'ANNA , RABELO. **Metodologia de pesquisa com a utilização de método multicritério de apoio à decisão**. UFF 2014.

VOSGERAU DSR, ROMANOWSKI JP. **Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas**. Rev Dialogo Educ 2014; 14(41):165-171.