

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ISABELLA JUVENAL SILVA ESTEVÃO MACHADO
KAROLAINÉ NEIRIANE NASCIMENTO GOMES
NICOLE LARANJEIRA ROBERTO**

**ESTILOS CONTEMPORÂNEOS DE LIDERANÇA E SEUS EFEITOS
NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES**

**VOLTA REDONDA
2019**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ESTILOS CONTEMPORÂNEOS DE LIDERANÇA E SEUS EFEITOS NO
DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do UniFOA como requisito à obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Alunos:

ISABELLA JUVENAL SILVA ESTEVÃO
MACHADO

KAROLAINE NEIRIANE NASCIMENTO
GOMES

NICOLE LARANJEIRA ROBERTO

Orientadora:

Prof. M.Sc. Daniele Santos de Oliveira Archanjo
de Souza

VOLTA REDONDA

2019

FOLHA DE APROVAÇÃO

Alunas:

Isabella Juvenal Silva Estevão Machado
Karolaine Neiriane Nascimento Gomes
Nicole Laranjeira Roberto

Estilos contemporâneos de liderança e seus efeitos no desempenho das organizações

Orientador:

Prof. M.Sc. Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza

Banca Examinadora:

Prof. M.Sc. Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza

Prof. M.Sc. Sérgio Ricardo Bastos de Mello

Prof. Dr. Bruno Chaboli Gambarao

RESUMO

O processo de globalização e o rápido avanço tecnológico no mundo fez com que as organizações passassem por uma transição de modelos de negócios com o consequente impacto nos comportamentos e nas relações profissionais, de consumo e sociais. Dessa forma e em função do aumento da concorrência, a busca por melhoria contínua vem se destacando como um dos principais objetivos das organizações, e nesse contexto, a liderança tornou-se um fator de suma importância. O objetivo deste trabalho foi analisar os diferentes estilos de liderança contemporâneos de forma que fosse evidenciada sua influência no desempenho das organizações. Para tal, realizou-se uma revisão bibliográfica no produto científico existente na base de dados *Google Acadêmico*, no período de abril/2019 a agosto/2019, obtendo como resultado 50 artigos científicos sobre o tema. Esses artigos foram lidos em sua totalidade e analisados de forma a avaliar comparativamente as ideias comuns e divergentes dos autores selecionados. Concluiu-se, portanto, que para desenvolver uma liderança eficaz, o líder deve possuir características como flexibilidade, inteligência emocional, poder de influência e, principalmente, boa comunicação. Dentre os estilos abordados nos estudos analisados, observou-se que a liderança transformacional foi a que mais interferiu positivamente nas organizações seguida da liderança democrática, onde ambas se destacam pelo seu bom relacionamento com seus liderados, motivando e ouvindo os mesmos. Já os estilos que obtiveram resultados negativos foram a liderança autocrática e a liberal, nos quais percebeu-se grande insatisfação e queda de rendimento nas organizações onde elas são utilizadas.

Palavras-chave: Desempenho; Estilos de liderança; Organizações.

ABSTRACT

The globalization process and the rapid technological advancement in the world led organizations to go through a transition of business models with the consequent impact on professional, consumer and social behaviors and relationships. Thus, due to increased competition, the pursuit of continuous improvement has emerged as one of the main objectives of organizations, and in this context, leadership has become a very important factor. The objective of this paper was to analyze the different contemporary leadership styles so that their influence on the performance of organizations was evidenced. To this end, a literature review was performed on the existing scientific product in the Google Scholar database, from April / 2019 to August / 2019, resulting in 50 scientific articles on the subject. These articles were read in their entirety and analyzed in order to benchmark the common and divergent ideas of the selected authors. It is concluded, therefore, that to develop effective leadership, the leader must have characteristics such as flexibility, emotional intelligence, power of influence and, above all, good communication. Among the styles addressed in the studies analyzed, it was observed that transformational leadership was the one that most positively interfered in organizations followed by democratic leadership, where both stand out for their good relationship with their followers, motivating and listening to them. The styles that had negative results were autocratic and liberal leadership, in which there was great dissatisfaction and falling income in the organizations where they are used.

Keywords: Performance; Leadership styles; Organizations

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Problema abordado	10
1.2. Justificativa	10
1.3. Objetivos	10
1.3.1. Objetivo Geral	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. Liderança	12
2.1.1 Liderança nas Organizações.....	12
2.1.2 Estilos de liderança	13
3. METODOLOGIA	25
3.1. Classificação da pesquisa.....	25
3.1.1 Pesquisa bibliográfica.....	26
3.1.2 Abordagem Qualitativa	26
3.1.3 Objetivo descritivo	26
3.1.4 Natureza básica	27
3.2. Desenvolvimento da pesquisa	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	36
4.1. Método de pesquisa.....	36
4.1.1 Abordagem da pesquisa.....	36
4.2. Países e regiões brasileiras	37
4.3 Análise comparativa das conclusões dos artigos	40
5. CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Enquadramento metodológico	25
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos artigos analisados	29
Quadro 2 – Sugestões de trabalhos futuros dos autores analisados	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Métodos das pesquisas	36
Gráfico 2 – Abordagens das pesquisas.....	37
Gráfico 3 – Origem das pesquisas.....	37
Gráfico 4 – Regiões brasileiras.....	38
Gráfico 5 – Tipos de organizações.....	39
Gráfico 6 – Sugestões de trabalhos futuros.....	39
Gráfico 7 – Orientações para trabalhos futuros.....	40

LISTA DE SIGLAS

HTML: *Hypertext Markup Language*

PDF: *Portable Document Format*

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, com o rápido avanço tecnológico no mundo, as organizações têm passado por uma transição de modelos de negócios e comportamentos nas relações profissionais, de consumo e sociais. Com isso e com o aumento da concorrência, a busca por melhoria contínua vem se destacando como um dos principais objetivos das organizações, onde a liderança vem como fator de sua importância na busca dessa melhoria.

Nessa perspectiva, a liderança tem sido abordada como uma temática que está associada ao comportamento organizacional, onde se ponderam as características necessárias de resultado que são determinadas e cobradas pelo mercado, que exige profissionais mais qualificados, flexíveis, adaptáveis e com decisões cada vez mais rápidas e assertivas.

Visando atender essas exigências, as empresas buscam formas de ordenar suas estratégias e a forma de gerir as pessoas, que precisam acompanhar as mudanças com mesma velocidade. Nesse cenário, é fundamental que o líder assimile rapidamente as informações e que acompanhe a nova realidade, uma vez que possui papel essencial na condução dos processos e na gestão das pessoas.

Um dos maiores desafios organizacionais está na ausência dos líderes certos para atuar no mercado. A liderança é uma característica que pode ser desenvolvida, visto que algumas pesquisas defendem que ninguém nasce líder nato. Entretanto é evidente que algumas pessoas apresentam tais características mais afluídas do que outras, isso se deve a experiências adquiridas ao longo da vida pessoal e profissional. Com isso obtêm-se diferentes estilos de liderança, onde, dependendo da organização, pode ou não ser bem aproveitada.

Quando é realizada alguma mudança organizacional, deve-se também alterar ou promover uma adaptação do líder em questão, tendo em vista a grande dificuldade em se liderar da mesma forma em ambientes distintos.

Liderar é saber motivar sua equipe, promover um ambiente de trabalho agradável, o qual seja voltado não só a aquisição de conhecimento, mas também para a evolução grupal, onde uns aprendem com os outros, assim alcançando os resultados pretendidos.

1.1. Problema abordado

A liderança hoje exerce um papel fundamental no funcionamento de qualquer organização, conseguindo vantagem competitiva. Com a globalização, modernização do mundo e o progresso da tecnologia, o mercado de trabalho sofreu mudanças e com elas vieram novos desafios que afetam justamente os perfis dos líderes em diversas organizações.

Dentro deste contexto encontra-se o seguinte problema: de que modo os estilos de liderança afetam o desempenho da organização?

1.2. Justificativa

O estudo do tema liderança é considerado profundamente importante, tanto no ambiente empresarial, quanto no ambiente acadêmico, pois a figura de um líder tem como papel fundamental exercer influência sobre as demais pessoas, precisando entendê-las antes. Portanto é essencial identificar qual estilo de liderança se adapta melhor a cada organização.

O ato de promover meios facilitadores para uma equipe compreender os processos organizacionais e facilitar a solução de problemas existentes, são de responsabilidade do líder. Contudo, fica evidente que para propiciar uma liderança de qualidade, atributos essenciais devem ser estudados e desenvolvidos.

1.3. Objetivos

Sabe-se que é de suma importância uma liderança adequada para o funcionamento de uma organização, com isso, serão destacados neste material as principais características de cada tipo de liderança e seu contexto diante das

transformações do mercado.

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar os diferentes estilos de liderança contemporâneos, seus fundamentos e suas particularidades de forma a evidenciar sua influência no desempenho das organizações.

1.3.2. Objetivos Específicos

- I. Avaliar o tema na bibliografia disponível nas bases de dados selecionadas;
- II. Verificar a relevância dos estilos nos resultados das organizações;
- III. Analisar, qualitativamente, o impacto do estilo de liderança no desempenho das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Liderança

A palavra liderança apresenta diversas compreensões e conceitos, mas é comumente conhecida como o ato de comandar pessoas, de forma que as aproxime e influenciem a se comportar de forma equivalente, de acordo com Robbins (2009). Essa habilidade requer características essenciais para o indivíduo e, segundo Drucker (1997), somente com criatividade, conhecimento e astúcia, o líder é capaz de ser eficiente e fazer transformações.

Uma breve análise sobre essas características, observa-se que a criatividade é essencial para adaptar procedimentos de acordo com o perfil de cada colaborador, a fim de facilitar a execução das tarefas. Para influenciar que outros ajam em prol dos objetivos comuns espontaneamente, a comunicação eficaz e esperteza devem ser tratadas em conjunto ao conhecimento, pois é preciso transmitir confiança e domínio sobre o que se pretende persuadir de maneira correlacionada as motivações que diferem em cada colaborador, de acordo com Kets e Vries (1997).

Toda a junção dos trabalhos e ideias é um trabalho contínuo e desafiador, visto que todas as responsabilidades e os riscos de ser a referência não podem ser movidos pela tentativa de dominação. A liderança só é eficaz se a colaboração estiver em busca da mesma finalidade, mesmo que por motivações distintas, e feita de maneira espontânea, respeitando o limite pessoal de cada um (MARQUES, 2010).

2.1.1 Liderança nas Organizações

As organizações estão combatendo os desafios de vencer os antigos obstáculos sobre os processos de produção para se encaixarem no novo obstáculo de organização do trabalho. Passada a era industrial, que alterou completamente a organização do trabalho e trouxe uma nova estrutura social. Hoje, ocorre um período de transformação entre a sociedade industrial e a sociedade da informação e do conhecimento (EDUARDO, 2007).

As diversas mudanças no mundo dos negócios impõem mais empenho das organizações para se firmarem no mercado. E alguns aspectos são fundamentais para essa permanência, como a importância da figura do líder dentro da organização (SOTILLI, 2012).

O papel da liderança nas organizações sempre foi uma pauta importante no mundo corporativo, segundo Chiavenato (2004). O líder é peça substancial dentro das equipes, onde por sua vez ele é o incumbido dos objetivos da organização e por fazer a intervenção entre os liderados. Tendo como principal atividade a gestão da aplicação do trabalho dos colaboradores e como objetivo o alcance das metas, o líder também vai otimizá-las e dinamizá-las.

O papel da liderança nas organizações está relacionado principalmente ao profissional que se faz evidente no cotidiano dos colaboradores, bem como na assistência de suas atividades, de acordo com Falconi (2009). Ter um líder dentro das equipes favorece tanto os funcionários quanto a empresa, fazendo com que o dia a dia seja mais simples.

Quando o papel da liderança nas organizações é executado satisfatoriamente, os funcionários alcançam um eficiente nível de produtividade. Isso faz com que a equipe como um todo seja capaz de realizar um trabalho por igual mantendo ainda a qualidade desejada (BARBOSA, 2012).

2.1.2 Estilos de liderança

Existem diferentes tipos de liderança aplicados dentro dos ambientes organizacionais, porém nem todos são adequados para qualquer situação.

Segundo Marques (2004), existem duas teorias tangíveis para definir essas diferentes formas de liderar, sendo elas a Teoria dos Traços da Personalidade e a Teoria do Estilo de Liderança Comportamental.

A Teoria dos Traços da Personalidade pode ser entendida como um conjunto de comportamentos de um indivíduo que o caracteriza como um bom líder por

natureza. Esta teoria, de acordo com Marques (2019), era bastante popular até 1940, aproximadamente. Esta teoria considerava que, os líderes eram bons a qualquer momento e em qualquer meio, pois suas características eram natas.

A Teoria do Estilo de Liderança Comportamental garante o entendimento de que tipo de liderança é exercida através dessas características comportamentais de cada indivíduo. Isso quer dizer que é possível saber de que forma um líder exerce seu papel dentro de uma organização. De acordo com Maximiano (1990), os estilos de liderança se tratam dos termos autocracia, democracia e liberalismo, os quais dizem a forma que a autoridade do líder é aplicada em determinados contextos e situações definindo assim o seu estilo de liderança.

2.1.2.1 Liderança autocrática

Nesse estilo de liderança o líder toma todas as decisões por conta própria, sem ouvir a opinião dos seus liderados, segundo Megginson, Mosley e Pietri (1986). É ele que determina a forma com que as atividades serão executadas.

Maximiano (2000, p 344) diz:

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

O líder com características autoritárias inclina-se a ser classificado como "mandão", dono da razão. Em geral, essa forma de liderança não gera proatividade dos funcionários em consequência do medo das possíveis represálias que podem ocorrer. Toda via este perfil apresenta-se favorável em ambientes onde há exigência de tomadas de decisão de maneira rápida (BERGAMINI, 1994).

2.1.2.2 Liderança democrática

A liderança democrática é aquela na qual o líder trabalha junto aos colaboradores em todas as etapas do procedimento da organização ou setor. Assim, as atividades são atribuídas para todo o corpo de trabalho do grupo, participando das tomadas de decisão junto ao líder (MARCO, 2017).

Sendo assim, o líder democrático deve ter aptidão em dividir as atividades com os colaboradores, bem como saber ouvi-los. Em contrapartida, os membros da equipe necessitam ser treinados e competentes a fim de que consigam somar de forma desejada para obter um ótimo resultado no trabalho (FACHADA, 2003).

Robbins e DeCenzo (2008) dizem que um líder democrático procura ouvir a opinião de seus liderados antes de tomar uma decisão, procurando sempre a colaboração no cumprimento das atividades, no planejamento dos objetivos e motiva os subordinados pelos seus esforços.

Monteiro, Portolan e Souza (2015) observaram que o líder democrático aparece nesse contexto como um mentor que está pronto para demonstrar sua experiência técnica apontando quais escolhas os liderados devem seguir.

2.1.2.3 Liderança liberal

É predominante nesse estilo de liderança a escolha do líder por evitar conflitos. O grupo recebe total liberdade de decidir os objetivos e ações necessárias para a execução do trabalho, de acordo com Chiavenato (2003). Ocorre pouca atuação e participação do líder, geralmente limitada apenas a apresentar a ideia inicial do trabalho.

Esse estilo, também conhecido como não-intervencionista, é baseado no estilo "*laissez-faire*", pois permite que os colaboradores tenham autonomia para realizar as tarefas do modo que julgarem conveniente, não havendo restrições por parte dos líderes (ROBBINS; DECENZO, 2008).

2.1.2.4 Liderança contemporânea

Observa-se que hoje a função do líder vai muito além de ser só aquela pessoa que manda. Essa forma de pensar foi evoluindo ao passar dos anos, e trouxe muitas mudanças para o meio corporativo, tornando as atividades de trabalho mais agradáveis, que automaticamente a produtividade dos colaboradores e a rentabilidade da empresa se torna maior. Segundo Bornholdt (2005), a base da liderança não está em exigir, e sim na habilidade de motivar a equipe para trabalhar sob o mesmo comando.

O líder eficaz deve enxergar cada membro de sua equipe como uma pessoa única, com objetivos, necessidades e características próprias. De acordo com o que pensa Robbins (2005), uma liderança eficiente faz com que o colaborador se sinta importante, logo o mesmo tende a se empenhar para garantir o cumprimento de todas suas atividades, e conseqüentemente garante o sucesso da empresa quando ele percebe que a organização possui interesse em sua vida pessoal e contribui para que ele realize seus propósitos.

2.1.2.5 Liderança transacional

A liderança transacional leva os colaboradores ao cumprimento de funções previamente estabelecidos a fim de garantir resultados e objetivos da organização, aonde o liderado não exerce nenhuma opinião ou influência (MARQUES, 2015).

Este estilo de liderança tem como característica a resistência à mudança e aversão aos riscos. Isto explica o cumprimento fiel do que foi determinado pela organização no modelo de negócio, e o baixo espírito inovador dos líderes (WRIGHT, 2011).

A liderança transacional é um estilo de liderança cujo foco é a obediência ao líder, onde é relacionada a oferta de recompensa financeira quando o liderado cumpre suas obrigações e, caso contrário, é punido. Outro aspecto característico a este estilo de liderança é recompensa a um membro da equipe pelo seu maior aproveitamento (MAXIMIANO, 1990).

Esses bônus variam de empresa para empresa, podendo ser prêmios materiais, reconhecimentos, prêmios em dinheiro, ascensão de cargos e outros. Apesar disso, essa cultura pode fazer com que os operadores busquem outras empresas que ofereçam prêmios melhores, por conseguinte a rotatividade acaba sendo maior e com isso não se cria um vínculo de fidelidade nesse tipo de relação (BERGAMINI, 2002).

2.1.2.6 Liderança transformacional

Um dos pioneiros do estudo da liderança transformacional, Burns (1978), diz que os líderes transformacionais são aqueles que orientam moralmente seus liderados, com isso estimulam o avanço de necessidades de autorrealização e engajamento com valores e interesses coletivos.

O líder transformacional tem a capacidade de mudar o meio e a situação de qualquer lugar que exercer seu papel. Assim é considerado um líder indicado para a solução de qualquer tipo de problema, dos mais simples aos mais complicados, além de ser visionário, estrategista e envolvido com o crescimento de seus liderados (MARQUES, 2015).

Líderes transformacionais motivam seus liderados a fazer mais do que eles consideram possível, os ajudam a transcender barreiras e a criar expectativas desafiadoras, para que o desempenho dos mesmos seja superior ao padrão (BASS, 2008).

O líder transformacional é aquele que inspira seus seguidores a deixar de lado seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar uma reflexão profunda sobre os seus liderados. Estes líderes prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados, mudam a forma de pensar de seus liderados, ajudando-os a ver de outra forma como solucionar antigos problemas, inspiraram as pessoas a darem o máximo de si com o objetivo de melhorar seu desempenho para o bem da organização (ROBBINS, 2004).

2.1.2.7 Liderança carismática

Um líder carismático necessita de uma alta habilidade motivadora, ele deve garantir que sua equipe acredite no seu potencial de alcançar os objetivos e metas estabelecidas, aumentando assim o nível de crença de seus liderados pra que eles procurem dar o seu melhor a fim de conseguirem realizar o que lhes foi proposto, ou até mesmo superar as expectativas, como estudado por House e Howell (1992) e Conger (1999).

O líder carismático influencia as pessoas demonstrando uma imagem que transmita poder e confiança, podendo então determinar as metas que deverão ser alcançadas e expor suas expectativas sobre elas (MONTEIRO; PORTOLAN; SOUZA, 2015).

Segundo Robbins, DeCenzo e Wolter (2014), líderes com esse perfil exercem sobre seus liderados a vontade de se esforçar mais para alcançar as metas desejadas, esses liderados demostram esse maior interesse no trabalho devido ao vínculo emocional criado pelo líder carismático.

2.1.2.8 Liderança baseada na confiança

Para Lanz (2014) e apud Zaheer et al. (1998), confiança é esperar que o comportamento do outro saia conforme uma expectativa pré-estabelecida, e que, quando uma oportunidade injusta surgir, o mesmo haja de forma honesta.

Para se obter suporte na execução de metas e minimizar confrontos na equipe o líder se faz confiável para seus liderados, afim de que eles retribuam sendo de total fidelidade e sendo possível ter neles toda confiança necessária.

Segundo Robbins (2005) a confiança pode ser adquirida somente com o conhecimento de ambas as partes e os fundamentos básicos de confiança são dados por: integridade, competência, consciência, lealdade e abertura. Essas são compreensões gerais dos quais os profissionais devem apresentar, seja ele líder ou liderado. O comprometimento e a responsabilidade pelos riscos por parte dos

liderados, são adquiridos por essa confiança produzida pelo líder em suas ações, o que torna essa liderança eficiente.

2.1.2.9 Liderança participativa

Nesse estilo de liderança os líderes estimulam a participação dos membros de sua equipe com sugestões para a tomada de decisões. Para isso, ele tem o papel de orientador, coordenando e apoiando seus liderados. Cunha e Rego (2005), dizem que a liderança participativa facilita para o aumento de satisfação dos colaboradores nas organizações.

Com isso, o desenvolvimento desse estilo de liderança nas empresas é possível ver um aumento da produtividade, do comprometimento, da qualidade e excelência em que as atividades são executadas por parte dos colaboradores (HOUSE, 1996).

2.1.2.10 Liderança compartilhada

Como explicado por Marques (2017), com o passar do tempo, a ideia de autocracia perdeu espaço no quadro empresarial e a ideia do compartilhamento de liderança ganhou mais força. Cada vez mais os líderes devem abrir espaço para seus liderados e compartilhar com eles as obrigações, sejam pelos resultados, acertos ou erros. Isso trouxe novas concepções e mostrou um novo momento da gestão de pessoas nas empresas.

Já de acordo com Pearce e Conger (2003), a liderança compartilhada tem como objetivo fazer com que o processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos de diferentes grupos. Nos quais, há uma liderança mútua para o alcance de metas organizacionais.

2.1.2.11 Liderança de apoio

A liderança de apoio apresenta comportamentos direcionados à satisfação de necessidades e preferências dos colaboradores, tendo considerações pelo bem-estar dos mesmos e promovendo um ambiente de trabalho amigável.

Esse líder em geral é visto como alguém amistoso e compreensível, que sempre demonstra preocupação com cada um de sua equipe. Nesse estilo de liderança o suporte social oferecido pelo líder foi reconhecido como efeito de autoconfiança, de satisfação social, de redução de estresse e de frustração pelos colaboradores. Esse estilo de liderança também aumenta a performance dos membros da equipe (HOUSE e MITCHELL, 1974).

Como dito por *CFI education Inc.* (2019), este estilo de liderança é aquele em que um gerente não simplesmente delega tarefas e recebe resultados, mas apoia, dando suporte a um funcionário até que o mesmo consiga finalizar a tarefa. A liderança de apoio tem como principal vantagem o trabalho do gerente com o empregado até que o mesmo tenha as habilidades e competências necessárias para lidar com atribuições dadas a ele com supervisão mínima no futuro.

De acordo com Strutton (2019), os líderes de apoio são aqueles os quais almejam a identificação de mudanças e dão o suporte necessário para que o bem-estar de sua equipe seja garantido. Também oferecem um alto padrão de desempenho, isentando seus funcionários de ter obstáculos desnecessários pelo caminho.

2.1.2.12 Liderança estratégica

A liderança estratégica é de extrema importância para organizações. Ela está completamente focada no desenvolvimento de liderança empresarial e, em segundo plano, em um líder. Um dos principais benefícios desse estilo de liderança é a capacidade de conciliar uma gestão de talentos eficientes com um plano de negócios.

A liderança estratégica é definida como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que

umentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo (ROWE, 2002, p. 10).

Com a falta de uma liderança estratégica adequada, é reduzida a viabilidade de uma empresa alcançar desempenho superior ou até razoável ao enfrentar as adversidades da economia global (IRELAND; HITT, 1999).

Consoante Juneja (2015), a liderança estratégica se destaca na forma como o gerente expressa sua visão estratégica para a organização, ou parte dela, assim, incentivando e persuadindo outras pessoas a adquirir essa visão. Esse estilo de liderança também pode ser definido como a utilização da estratégia na gestão dos funcionários. Líderes estratégicos costumam fazer sua própria estrutura organizacional, designam recursos e manifestam visão estratégica.

2.1.2.13 Liderança aberta

Pires (2019) afirma que o líder aberto deve compreender que há novas formas de interação e que elas, atualmente, se baseiam no fluxo de relacionamentos interna e externamente às organizações. Essa liderança tem por palavra-chave a comunicação.

Já Bueno (2013) diz que um dos diferenciais da liderança aberta é que ela possibilita, num processo ativo de capacitação e aprendizado permanentes, a formação de múltiplos líderes abertos, que atuam como incentivadores, com objetivos e visão compartilhados. Nessa liderança, os líderes não se definem pela posição que ocupam no organograma da organização.

Na liderança aberta é importante desenvolver processos ágeis e competentes de feedback, estabelecer diálogos produtivos e evidenciar abertamente as condições impostas na organização. Para Li (2010), a maior preocupação diante a liderança aberta, é a possibilidade de perda do controle, tanto da área comandada quanto da empresa. Por isso a boa comunicação dialógica é necessária para a implementação de um sistema de liderança aberta.

2.1.2.14 Liderança Proativa

De acordo com Pontomais (2017) o líder proativo é aquele que em vez de observar o mundo através do celular ou computador, está presente no dia a dia da sua equipe, ajudando e motivando como pode todos a alcançar sublimidade em seus trabalhos. Nesse estilo de liderança o líder deve ser a pessoa que dá exemplos em vez de ordens, possui uma comunicação franca e honesta, onde sempre está disposto a ouvir os funcionários e assumir seus próprios erros. Trabalha em conjunto com suas equipes, é flexível e assume riscos, mas sempre com segurança.

De acordo com Wu e Wang (2011), os líderes proativos devem se engajar no pensamento voluntário para atingir metas e identificar estratégias. Na busca desses objetivos, os líderes devem adotar e implementar ações concretas.

Já segundo Warsinske (2016), líderes proativos são aqueles que pensam sempre à frente com tudo o que fazem. Eles conseguem ter uma boa relação com funcionários e membros da equipe, pois há o interesse pelo que fazem e buscam fornecer uma avaliação construtiva do desempenho individual de cada um para ajudá-los a melhorar seu papel.

2.1.2.15 Liderança Humilde

Adotar a liderança humilde facilita a vida corporativa. Para esses líderes, o principal objetivo é ajudar os funcionários à medida que eles crescem como pessoa e dentro da organização, fornecendo apoio tanto emocional como profissional.

O líder humilde demonstra empatia, respeito, tem a coragem e a capacidade para admitir que pode se beneficiar da experiência das pessoas com poder inferior ao seu. Ele busca com que seus funcionários participem ativamente dando ideias e contribuições, assim criando uma cultura de aprendizado e incentivo, onde seus funcionários são estimulados a darem o melhor de si (CABLE, 2018).

2.1.2.16 Liderança Autêntica

O foco da liderança autêntica é promover mais as relações humanas e garantir certa autenticidade para a organização, com base no desenvolvimento de líderes que exponham abertamente sua forma de pensar, sendo mais transparentes na maneira a qual se relacionam com os outros (AVOLIO; GARDNER, 2005).

Essa liderança vem com a proposta de mostrar sob a perspectiva de relações mais positivas a relação entre líder e liderado. De acordo com Sparrowe (2005), ser quem realmente é, expondo sua verdadeira personalidade é a maneira que o líder autêntico deve se comportar.

Na teoria da liderança autêntica, a conceito de autenticidade se dá através da psicologia positiva. Onde a autenticidade é vista como ser dono dos seus próprios pensamentos e crenças. Desta forma, conforme Gardner e Schermerhorn (2004, p. 271), ser autêntico é “dizer o que você realmente pensa, sentir e se comportar de acordo”.

2.1.2.17 Liderança Ética

De acordo com Treviño, Hartman e Brown (2000) a liderança ética combina a moral executiva do líder com a moral pessoal. A primeira, a moral gerencial é a ética proativa por meio da ação visível do líder, sua comunicação e práticas de valores. Já a moral pessoal é construída de traços (integridade, honestidade, confiabilidade), comportamentos (fazer a coisa certa, preocupação com as pessoas, abertura) e a tomada de decisões com base em princípios éticos.

A política e a conduta de uma organização não se mantêm éticos apenas por meio da implantação de alguns instrumentos, como códigos, auditorias e programas de treinamento. A implantação e manutenção da conduta ética organizacional depende mais dos seus administradores, sejam eles os empresários ou os seus prepostos, os executivos; depende de fato da liderança dessas pessoas, dando exemplo e tomando decisões éticas. Esta não é uma responsabilidade fácil ou leve pois, como já foi visto anteriormente, na tomada de decisões costumam surgir dúvidas e dilemas, provenientes de vários fatores, inclusive de intenções claramente antiéticas (ALONSO, 2012 p. 223).

Portanto, o líder ético deve sempre estar alinhado as condutas éticas da organização, para que o mesmo passe para seus liderados a imagem cuja representa os valores da organização.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa no intuito de esclarecer aos leitores o estudo em questão.

De acordo com Strauss e Corbin (1998), o método de pesquisa é a junção dos procedimentos e técnicas utilizados para a coleta e análise dos dados. Portanto, para Bruyne (1991), o objetivo da metodologia é apresentar os meios utilizados durante todo o processo de desenvolvimento da investigação científica e evidenciar a lógica do seu projeto de pesquisa e dos procedimentos utilizados.

3.1. Classificação da pesquisa

De acordo com o estudo de Kauark, Manhães e Medeiros (2010) e Gil (2017), a metodologia da presente pesquisa é classificada segundo o seguinte enquadramento metodológico:

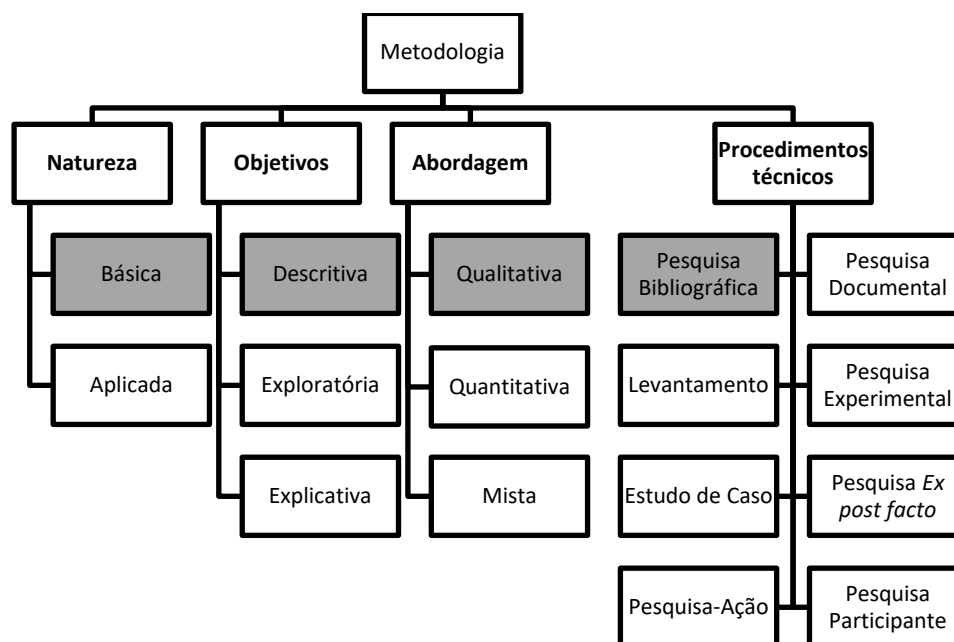


Figura 1 – Enquadramento Metodológico.

Fonte: Adaptado de Kauark, Manhães e Medeiros (2010) e Gil (2017).

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

Segundo Marconi e Lakatos (1996) a pesquisa bibliográfica envolve toda a bibliografia já publicada em relação ao tema de estudo. Seu intuito é expor contato direto com todas as informações a respeito de determinado assunto. Já para Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas.

A pesquisa bibliográfica traz contribuições sobre o que foi pesquisado, expondo diversos enfoques e perspectivas acerca do assunto tratado. A pesquisa bibliográfica, é uma forma de examinar o tema sobre um novo enfoque, podendo chegar a conclusões inovadoras, segundo Marconi e Lakatos (1996).

Percebe-se que todos os autores chegam à conclusão que pesquisa bibliográfica é a pesquisa minuciosa sobre determinado tema onde pode-se chegar a novas conclusões e outras perspectivas.

3.1.2 Abordagem Qualitativa

Quanto à abordagem, esta pesquisa é classificada como qualitativa. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) este tipo de pesquisa se concentra em explicar e compreender a dinâmica das relações entre objetivo e os resultados. A pesquisa qualitativa busca “esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo à sua volta, o que estão fazendo ou o que está lhes acontecendo em termos que tenham sentido e que ofereçam uma visão rica” (FLICK, 2009, p. 8)

Por tais motivos, é uma pesquisa normalmente utilizada em pesquisas sociais e culturais, que tendem a analisar fenômenos complexos e específicos.

3.1.3 Objetivo descritivo

“A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico

e, especialmente, do mundo humano, sem interferência do pesquisador”, segundo Rampazzo (2017, p. 53). Logo, o objetivo é descrever com exatidão estes fatos e fenômenos.

Duarte (2013) complementa que a pesquisa de objetivo descritivo, comparada a de objetivo exploratório, trata de um assunto já conhecido. Sua contribuição é expor uma nova visão sobre a realidade já existente.

3.1.4 Natureza básica

Pesquisa de natureza básica, segundo Appolinário (2016), é o conceito dado a pesquisa que incrementa conhecimento científico, não necessariamente tendo sua aplicação prática.

Segundo Nascimento e Sousa (2017), o conhecimento acerca do avanço científico é exposto através da pesquisa básica, pois pesquisas desta natureza, tem como objetivo expor a verdade, atendendo diversos interesses.

3.2. Desenvolvimento da pesquisa

Segue abaixo o passo a passo, descrito, para o desenvolvimento da pesquisa:

1º Passo: Escolha do banco de dados – Primeiramente, foram utilizadas as plataformas gratuitas *Google Acadêmico* e *SciELO* como fonte de pesquisa. Nelas, encontram-se diversos artigos acadêmicos e acervos gratuitamente. Foram encontrados arquivos nos formatos HTML (*Hypertext Markup Language*) e também em PDF (*Portable Document Format*).

2º Passo: Definição das palavras-chaves – No *Google Acadêmico* definiu-se “Estilo de Liderança nas Organizações” como palavras-chaves para busca, encontrando um total de 68600 resultados. A segunda busca foi feita na mesma plataforma, com os termos na língua inglesa: “*Leadership Styles in Organizations*”, resultando em 963000 respostas. Na base de dados *SciELO* foi realizado o mesmo

procedimento. Para a busca “Estilos de Liderança nas Organizações” foram obtidos apenas cinco resultados, em inglês, português e espanhol.

3º Passo: Filtragem dos artigos – Após as buscas, leu-se o resumo e conclusão dos artigos com o objetivo de identificar sua relação com o tema e filtrá-los visando utilizar para análise somente os mais relevantes. Optou-se, portanto, pela utilização de 50 artigos que tivessem apontassem estudos sobre os Estilos de Liderança, com ou sem aplicação em alguma organização.

4º Passo: Leitura dos artigos – Realizou-se a completa leitura dos artigos escolhidos, para que fosse extraída a maior quantidade de informações cabíveis para desenvolvimento da presente pesquisa.

5º Passo: Planilhas de análise – Com o auxílio do programa Excel (Planilha Eletrônica), elaborou-se um quadro classificando em cinco categorias as informações estudadas: autor/ ano; título; limitações; método; sugestões para trabalhos futuros.

O Quadro 1 permite analisar autor/ ano, título, limitação e método dos artigos selecionados.

Quadro 1 – Síntese dos artigos analisados

Autor/Ano	Título	Limitação	Método
REIS ET AL (2012)	O IMPACTO DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO ENTRE ALUNOS DE UMA IES PRIVADA.	SUDESTE BRASILEIRO, EMPRESAS PRIVADAS	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO E QUANTITATIVO
PORTO; LIMA; MELO (2014)	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DA LIDERANÇA ÉTICA	EMPRESA DE FAST FOOD MC DONALD'S	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO
GARCIA (2012)	OS DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL	NÃO HÁ	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA QUALITATIVA
SOLOMON; STEYN (2017)	LEADERSHIP STYLE AND LEADERSHIP EFFECTIVENESS: DOES CULTURAL INTELLIGENCE MODERATE THE RELATIONSHIP?	ÁFRICA DO SUL, ORGANIZAÇÕES EM GERAL	LEVANTAMENTO OU SURVEY QUANTITATIVO
JÚNIOR (2019)	LIDERANÇA MILITAR: A EFICÁCIA DOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA A SEREM UTILIZADOS POR UM CAPITÃO COMANDANTE DE SUBUNIDADE COM OS SEUS SUBORDINADOS, DURANTE UM ANO DE INSTRUÇÃO MILITAR, EM TEMPO DE PAZ	BRASIL, EXÉRCITO	PESQUISA DE CAMPO QUALITATIVA
NASCIMENTO (2018)	APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTO DA PERCEPÇÃO DE TÉCNICOS E SUPERVISORES PEDAGÓGICOS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA EM UMA ESCOLA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO NORTE	NORTE BRASILEIRO, ESCOLA ESTADUAL	LEVANTAMENTO OU SURVEY QUALITATIVO
MACHADO (2018)	A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A CULTURA DA MELHORIA CONTÍNUA: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE	SUDESTE BRASILEIRO, EMPRESA DE GRANDE PORTE DO RAMO INDUSTRIAL	ESTUDO DE CASO QUANTITATIVO
BORÇATO ET AL (2018)	ANTECEDENTES DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO NAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS DO OESTE E NOROESTE DO PARANÁ: PERFIL DOS GESTORES, ESTILOS DE LIDERANÇA E ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO	SUL BRASILEIRO, CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS	LEVANTAMENTO OU SURVEY QUANTITATIVO
DORNELES (2019)	O IMPACTO DO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES NA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	CENTRO- OESTE BRASILEIRO, INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO E QUANTITATIVO
SANTOS (2018)	MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS CARIOCAS	SUDESTE BRASILEIRO, SETOR DE HOTELARIA DE LUXO	PESQUISA DE CAMPO QUALITATIVA
PATRÃO (2018)	PERCEÇÕES DOS LÍDERES SOBRE O PAPEL DA HUMILDADE NO DESEMPENHO: UM ESTUDO EMPÍRICO EM PORTUGAL	PORTUGUAL, LÍDERES DE DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	PESQUISA DE CAMPO QUALITATIVA
DIAS (2018)	CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO EM UMA GRANDE EMPRESA FAMILIAR DE VAREJO: MAGAZINE LUIZA	BRASIL, GRANDE EMPRESA NACIONAL DO RAMO VAREJISTA NO SEGMENTO DE MÓVEIS E ELETROELETRÔNICOS	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO
CAMARAJACINTO ET AL (2018)	INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA COMO ESTÍMULO MOTIVACIONAL: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA PROST BAR E RESTAURANTE EM JUIZ DE FORA, MG	SUDESTE BRASILEIRO, EMPRESA NO SEGMENTO DE BAR E RESTAURANTE	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA QUANTITATIVA
TORRES; RUIZ; HERNÁNDEZ (2017)	LIDERAZGO MULTICULTURAL: ESTUDIO COMPARATIVO INDIA-MÉXICO	ÍNDIA E MÉXICO, EMPRESA DE RAMO NÃO INFORMADO	ESTUDO DE CASO QUANTITATIVO
BATTI (2018)	CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS E ESTILOS DE LIDERANÇA NO COOPERATIVISMO: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA	SUL DO BRASIL, COOPERATIVA DE CRÉDITO	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO E QUANTITATIVO
SCHUTZ ET AL (2018)	MODELO PARA DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FRENTE AO NOVO CONTEXTO DA INDÚSTRIA 4.0	BRASIL, EMPRESAS DE SEGMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL	LEVANTAMENTO OU SURVEY QUALITATIVO E QUANTITATIVO

Autor/Ano	Título	Limitação	Método
LIZOTE; SEEMANN; VERDINELLI (2018)	ESTILO DE LIDERANÇA DOS DOCENTES UNIVERSITÁRIOS E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA VISÃO DOS DISCENTES	SUL DO BRASIL, CENTRO UNIVERSITÁRIO	LEVANTAMENTO OU SURVEY QUANTITATIVO
QUITEQUE (2018)	SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO INSTITUTO MÉDIO AGRÁRIO DO WACO-KUNGO (ANGOLA)	ANGOLA, INSTITUIÇÃO DE ENSINO MÉDIO	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO E QUANTITATIVO
DALL'OGGIO ET AL (2017)	A LIDERANÇA E SUA CAPACIDADE DE GERAÇÃO DE RESULTADOS	SUL DO BRASIL, NO RAMO DE SUPERMERCADO, TRANSPORTADORA, LOJA DE VAREJO E INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	PESQUISA DE CAMPO QUALITATIVO
PETRY ET AL (2018)	ESTILOS DE LIDERANÇA DOS SECRETÁRIOS DE UMA PREFEITURA DO OESTE CATARINENSE	SUL DO BRASIL, PREFEITURA DO OESTE CATARINENSE	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO
BREDA (2018)	IMPACTOS SOCIOCULTURAIS E SETORIAIS NA MODELAGEM DE LIDERANÇA DO PROFISSIONAL CONTÁBIL	TODO O BRASIL, PROFISSIONAIS CONTÁBEIS	LEVANTAMENTO OU SURVEY QUANTITATIVO
REJAS; PONCE; MARDONES (2016)	ESTILOS DE LIDERANÇA DOS DIRETORES ESCOLARES E O DESEMPENHO ACADÊMICO DOS ESTUDANTES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO	SUL DO BRASIL, INDÚSTRIAS DE DIVERSOS RAMOS	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO
HUANG ET AL (2008)	O IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA NAS INTENÇÕES DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NA CHINA	CHINA	ESTUDO DE CASO QUANTITATIVO
CALVOSA (2006)	UM MODELO ATUAL DE LIDERANÇA ENTRE OS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRRJ: ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A POSIÇÃO CREDORA/ DEVEDORA DA RELAÇÃO LÍDER/ SEGUIDOR	SUDESTE BRASILEIRO, UNIVERSIDADE	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA QUALITATIVA E QUANTITATIVA
SÁ (2015)	O ESTILO DE LIDERANÇA COMO FATOR DE COMPROMETIMENTO NA EMPRESA	NORDESTE DO BRASIL, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS.	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO E QUANTITATIVO
DIAS; BORGES (2015)	ESTILOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES NO SETOR PÚBLICO	SUDESTE DO BRASIL, SETOR PÚBLICO	LEVANTAMENTO OU SURVEY, COM ABORDAGEM QUANTITATIVA
ROCHA; CAVALGANTE; SOUZA (2010)	ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR	NORDESTE BRASILEIRO, ORGANIZAÇÃO MILITAR FEDERAL	LEVANTAMENTO OU SURVEY, COM ABORDAGEM QUANTITATIVA
AULER (2014)	OS ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS	SUL DO BRASIL, AGÊNCIAS BANCÁRIAS	LEVANTAMENTO OU SURVEY, COM ABORDAGEM QUANTITATIVA
BENEVIDES (2010)	OS ESTILOS DE LIDERANÇA E AS PRINCIPAIS TÁTICAS DE INFLUÊNCIA UTILIZADAS PELOS LÍDERES BRASILEIROS	ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS	LEVANTAMENTO OU SURVEY, COM ABORDAGEM QUANTITATIVA
ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES (2008)	ESTILOS DE LIDERANÇA E MECANISMOS DE APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DE SUAS RELAÇÕES EM UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA	CENTRO-OESTE DO BRASIL, BANCOS NACIONAIS	LEVANTAMENTO OU SURVEY, COM ABORDAGEM QUANTITATIVA
TOMEI; RICHE (2016)	ESTILO DE LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA DESCRIÇÃO COMPARATIVA ENTRE DUAS EMPRESAS	SUDESTE DO BRASIL, DUAS ORGANIZAÇÕES PEQUENAS DO COMÉRCIO VAREJISTA	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO E QUANTITATIVO
CAMARGO ET AL (2015)	ESTILO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS TOP OF MIND DE CACHOEIRA DO SUL - RS	SUL, MARKETING EMPRESARIAL	PESQUISA DE CAMPO QUALITATIVA E QUANTITATIVA
FAIAD; SOUZA; FAJAN (2015)	ESTILOS DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE NO SETOR DE CALL CENTER DE UMA EMPRESA DE VAREJO	BRASIL, CALL CENTER DA CASAS BAHIA	PESQUISA DE CAMPO QUANTITATIVA

Autor/Ano	Título	Limitação	Método
SCHNEIDER; JUNQUEIRA (2012)	ESTILO DE LIDERANÇA : PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE SERVIÇO SOCIAL	SUL DO BRASIL, RAMO DE SERVIÇO SOCIAL	LEVANTAMENTO OU SURVEY QUANTITATIVO
SILVA; MOURÃO (2015)	A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA SOBRE OS RESULTADOS DE TREINAMENTO	SUDESTE DO BRASIL, INDÚSTRIA DE REFRIGERANTE	LEVANTAMENTO OU SURVEY QUANTITATIVO
BATISTA (2015)	ESTILOS DE LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS LIDERADOS EM ASSOCIAÇÃO COM DESEMPENHO E COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA ENTIDADE DE FINS NÃO ECONÔMICOS, INSTITUÍDA POR INICIATIVA DE UMA FEDERAÇÃO DE MINAS GERAIS	SUDESTE DO BRASIL, FEDERAÇÃO DE MNAS GERAIS	LEVANTAMENTO OU SURVEY COM ABORDAGEM QUANTITATIVA
MOREIRA; SILVA (2017)	ESTILO DE LIDERANÇA DOS COORDENADORES DA DIRETORIA DE PESSOAS & GESTÃO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO LOCALIZADA EM FORTALEZA	NORDESTE DO BRASIL, ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO	PESQUISA DE CAMPO QUANTITATIVA
GRAÇA (2016)	O IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE IPSS DO DISTRITO DE SANTARÉM	NORTE DO BRASIL, INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS)	PESQUISA DE CAMPO QUANTITATIVA E QUALITATIVA
SOUZA ET AL (2015)	ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA EM UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	SUDESTE DO BRASIL, ÓRGÃO PÚBLICO	PESQUISA DE CAMPO QUANTITATIVA
GAMBIRAGE ET AL (2017)	ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES EM UMA INDÚSTRIA MADEIREIRA NO MEIO-OESTE CATARINENSE: UM ESTUDO DE CASO	SUL DO BRASIL, INDUSTRIA DE MADEIRA	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO E QUANTITATIVO
RUFFATTO; PAULI; FERRÃO (2017)	INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E CONFLITOS INTERPESSOIS EM EMPRESAS FAMILIARES	SUL DO BRASIL, EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE	PESQUISA DE CAMPO QUANTITATIVA
LOPES; MARTINS; ZANETTI (2017)	A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NO PARANÁ, BRASIL	SUL DO BRASIL, INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA QUANTITATIVA
GALLO; LONGO (2010)	A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS	BRASIL, ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO E QUANTITATIVO
RADAELLI (2011)	O ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE NA EMPRESA SUCESSO LTDA	BRASIL, UMA ORGANIZAÇÃO DE PRODUTO DE PINTURA	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO E QUANTITATIVO
WENDLING (2007)	ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA EFETIVIDADE NAS EMPRESAS	SUL DO BRASIL, TRÊS AGÊNCIAS BANCARIAS DO BANCO DO BRASIL	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO
D'INNOCENZO ET AL (2016)	A META-ANALYSIS OF DIFFERENT FORMS OF SHARED LEADERSHIP-TEAM PERFORMANCE RELATIONS	ESTADOS UNIDOS, EMPRESAS DE MÉDIO PORTE	ESTUDO DE CASO QUALITATIVO E QUANTITATIVO
HOCH ET AL (2016)	DO ETHICAL, AUTHENTIC, AND SERVANT LEADERSHIP EXPLAIN VARIANCE ABOVE AND BEYOND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP? A META-ANALYSIS	ESTADOS UNIDOS, ORGANIZAÇÕES EM GERAL	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA QUANTITATIVA
AVOLIO ET AL (2009)	LEADERSHIP: CURRENT THEORIES, RESEARCH, AND FUTURE DIRECTIONS	ESTADOS UNIDOS, EMPRESA PRIVADA	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA QUALITATIVA
REED ET AL (2011)	A NEW SCALE TO MEASURE EXECUTIVE SERVANT LEADERSHIP: DEVELOPMENT, ANALYSIS, AND IMPLICATIONS FOR RESEARCH	ESTADOS UNIDOS, ORGANIZAÇÕES EM GERAL	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA QUALITATIVA E QUANTITATIVA
BANKS ET AL (2016)	A META-ANALYTIC REVIEW OF AUTHENTIC AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A TEST FOR REDUNDANCY	ESTADOS UNIDOS, ORGANIZAÇÕES EM GERAL	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA QUALITATIVA- QUANTITATIVA

Fonte: Elaborado pelas autoras

O Quadro 2, a seguir, aborda autor/ ano, título e sugestões para trabalho futuro de todos os artigos que apresentaram sugestão para novas pesquisas.

Quadro 2 – Sugestões de trabalhos futuros dos autores analisados

Autor/Ano	Título	Sugestões
SOLOMON; STEYN (2017)	LEADERSHIP STYLE AND LEADERSHIP EFFECTIVENESS: DOES CULTURAL INTELLIGENCE MODERATE THE RELATIONSHIP?	<p>1. PESQUISAS QUE PROCUREM OTIMIZAR A RANDOMIZAÇÃO DA AMOSTRA.</p> <p>2. TENTATIVAS DE TRIANGULAR OS RESULTADOS POR MEIO DE ABORDAGENS QUALITATIVAS, BEM COMO VISÕES DE LÍDERES E DADOS FINANCEIROS PARA APOIAR A EFICÁCIA DA LIDERANÇA TAMBÉM SERIAM BENEFÍICAS.</p> <p>3. COMO ESTE ESTUDO SE CONCENTROU ESPECIFICAMENTE EM APENAS DOIS ESTILOS DE LIDERANÇA, SERIA VALIOSO INCLUIR OUTROS ESTILOS DE LIDERANÇA (COMO AUTÊNTICO, ÉTICO E SERVO) EM PESQUISAS FUTURAS.</p> <p>4. POR FIM, A ADIÇÃO DE VARIÁVEIS PREDITORAS EXTRAS (POR EXEMPLO, A IDADE E A POSSE DO LÍDER) PODERIA PERMITIR QUE O PAPEL PREDITIVO DO ESTILO DE LIDERANÇA FOSSE COLOCADO NO CONTEXTO.</p>
JÚNIOR (2019)	LIDERANÇA MILITAR: A EFICÁCIA DOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA A SEREM UTILIZADOS POR UM CAPITÃO COMANDANTE DE SUBUNIDADE COM OS SEUS SUBORDINADOS, DURANTE UM ANO DE INSTRUÇÃO MILITAR, EM TEMPO DE PAZ.	ESTUDO DA APLICABILIDADE DA LIDERANÇA SITUACIONAL EM SITUAÇÕES DE NÃO NORMALIDADE
NASCIMENTO (2018)	APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTO DA PERCEÇÃO DE TÉCNICOS E SUPERVISORES PEDAGÓGICOS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA EM UMA ESCOLA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO NORTE	<p>1. APLICAR O ESTUDO PARA OUTRAS ESCOLAS PARA IDENTIFICAR SE A PERCEÇÃO ENCONTRADA SE MANTÉM;</p> <p>2. REALIZAR UM ESTUDO QUE ENVOLVA PROFESSORES E DISCENTES A FIM DE VERIFICAR QUAL A PERCEÇÃO SOBRE A LIDERANÇA DA ESCOLA; DESENVOLVER PESQUISA COM DIRETORES DESSA E DE OUTRA ESCOLA PARA COMPREENDER SE A DIFERENÇA DE POSICIONAMENTO ENTRE O SETOR PEDAGÓGICO E ADMINISTRATIVO É NOTÓRIA.</p>
MACHADO (2018)	A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A CULTURA DA MELHORIA CONTÍNUA: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE	<p>1. APRIMORAR O QUESTIONÁRIO DE MELHORIA CONTÍNUA POR MEIO DE ANÁLISE ESTATÍSTICA DETALHADA DOS RESULTADOS POR AFIRMATIVA, E DO COEFICIENTE DE VARIACÃO DAS RESPOSTAS RELATIVAS A CADA AFIRMATIVA, IDENTIFICANDO A POSSIBILIDADE DE DIFERENTES INTERPRETAÇÕES E, DESSA FORMA, EFETUANDO POSSÍVEIS AJUSTES PARA PROPORCIONAR SUA AMPLA APLICAÇÃO;</p> <p>2. ANALISAR A FALTA DE SINERGIA ENTRE LÍDERES E LIDERADOS EM ALGUMAS UNIDADES, BUSCANDO IDENTIFICAR SUAS POSSÍVEIS CAUSAS E ORIENTAR A ÁREA DE RH RELATIVAMENTE A NECESSIDADE DE TREINAMENTOS;</p> <p>3. APLICAR O QUESTIONÁRIO PARA TODA ORGANIZAÇÃO, ENVOLVENDO A ÁREA ADMINISTRATIVA E A ÁREA COMERCIAL, PARA AVALIAR OS ESTILOS DE LIDERANÇA E OS ESTÁGIOS DE PRÁTICA DA MELHORIA CONTÍNUA PRESENTES EM TODA A EMPRESA;</p> <p>4. APLICAR O QUESTIONÁRIO DE MC PARA OUTRAS EMPRESAS INDUSTRIAIS E NÃO INDUSTRIAIS, DE FORMA A BUSCAR A SUA VALIDAÇÃO; APLICAR OS QUESTIONÁRIOS AS EMPRESAS DO MESMO GRUPO LOCALIZADAS FORA DO BRASIL, E EFETUAR A ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS RESULTADOS PARA, DESSA FORMA, IDENTIFICAR A CULTURA DA MC DA ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO E A INFLUÊNCIA DA CULTURA DO PAÍS NOS RESULTADOS;</p> <p>5. REALIZAR A ANÁLISE ESTATÍSTICA UTILIZANDO A ANÁLISE DE VARIÂNCIA E MÉDIA, E COMPARAR CADA RESULTADO COM OS OBTIDOS POR MEIO DO USO DA MODA;</p> <p>6. ENTREVISTAR OS LÍDERES E LIDERADOS DAS PLANTAS 5 E 6, DE FORMA A EXPLORAR MAIS OS RESULTADOS OBTIDOS; E ENRIQUECER O PLANO DE AÇÃO, PARA MANTER O RESULTADO DA PLANTA 5 E MELHORAR O RESULTADO DA PLANTA 6. ALÉM DISSO, ESTABELEÇER OS PONTOS POSITIVOS A SEREM REPLICADOS NAS OUTRAS UNIDADES ESTUDADAS.</p>
BORÇATO ET AL (2018)	ANTECEDENTES DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO NAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS DO OESTE E NOROESTE DO PARANÁ: PERFIL DOS GESTORES, ESTILOS DE LIDERANÇA E ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO	RECOMENDA-SE FUTURAS PESQUISAS EM OUTRAS REGIÕES DO BRASIL, ESTUDOS COMPARATIVOS COM O EXTERIOR, INCLUSÃO DE OUTRAS VARIÁVEIS COMO: INCENTIVOS ECONÔMICOS SOBRE O DESEMPENHO ORÇADO E A UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA, TAMBÉM PODERIAM INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E EFETIVAMENTE OCORRER ESTA PARTICIPAÇÃO.
DORNELES (2019)	O IMPACTO DO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES NA PERCEÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS	<p>1. A POSSIBILIDADE DE INVESTIGAR INDIVIDUALMENTE CADA CAMPUS DO INSTITUTO, PARA VERIFICAR O EFEITO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS DIRETORES SOBRE SEUS SUBORDINADOS;</p> <p>2. A RESTRIÇÃO DA PESQUISA APENAS A ALGUMAS DIMENSÕES DO CLIMA OU DA CULTURA, PARA PODER ESTENDER A INVESTIGAÇÃO A TODOS OS CAMPUS;</p> <p>3. A INVESTIGAÇÃO ESPECÍFICA DAS TRÊS ÁREAS IDENTIFICADAS COMO OPORTUNIDADES DE MELHORA NA ESTRUTURA DO IFG.</p>
SANTOS (2018)	MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS CARIÓCAS	INVESTIGAR AS BARREIRAS ULTRAPASSADAS PELA MULHER NEGRA PARA A ASCENSÃO AOS ALTOS CARGOS DENTRO DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS
PATRÃO (2018)	PERCEÇÕES DOS LÍDERES SOBRE O PAPEL DA HUMILDADE NO DESEMPENHO: UM ESTUDO EMPÍRICO EM PORTUGAL	ESTUDOS QUE explorem AS SITUAÇÕES OU CONTEXTOS ONDE UM ESTILO DE LIDERANÇA HUMILDE PODE NÃO SER DESEJÁVEL E PROPAGAR OS BENEFÍCIOS E CONTEXTOS ONDE ESTE ESTILO DE LIDERANÇA PODE LEVAR A MELHORES DESEMPENHOS.
DIAS (2018)	CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO EM UMA GRANDE EMPRESA FAMILIAR DE VAREJO: MAGAZINE LUIZA	<p>1. RECOMENDA-SE UM NOVO ESTUDO NO MAGAZINE LUIZA, DESSA VEZ DE NATUREZA LONGITUDINAL, FOCANDO NO IMPACTO DA ATUAÇÃO MULTICANAL SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL.</p> <p>2. SUGERE-SE A POSSIBILIDADE DE EXPANDIR O ESCOPO DO ESTUDO PARA OUTRAS ORGANIZAÇÕES DE VAREJO, COMPARANDO EMPRESAS FAMILIARES COM EMPRESAS DE CONTROLE DE EMPRESAS DE VAREJO NO TOCANTE A DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL.</p>

Autor/Ano	Título	Sugestões
LIZOTE; SEMANN; VERDINELLI (2018)	ESTILO DE LIDERANÇA DOS DOCENTES UNIVERSITÁRIOS E AS RELAÇÕES INTERPESSOIS NA VISÃO DOS DISCENTES	SUGERE-SE A APLICAÇÃO DA PESQUISA EM OUTROS NÚCLEOS DA INSTITUIÇÃO PARA IDENTIFICAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE PARA QUE A FORMAÇÃO CONTINUADA SUPRA POSSÍVEIS LACUNAS ASSIM COMO A CORRELAÇÃO COM A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARA DETECTAR O QUE PRECISA SER MELHORADO OU MELHOR DIRECIONADO.
QUITEQUE (2018)	SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO INSTITUTO MÉDIO	SUGERE-SE QUE SEJAM REALIZADAS OUTRAS INVESTIGAÇÕES UTILIZANDO UM MAIOR NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES, PARA QUE SE POSSA COMPARAR SE OS RESULTADOS ENCONTRADOS
PETRY ET AL (2018)	AGRÁRIO DO WACO-KUNGO (ANGOLA) ESTILOS DE LIDERANÇA DOS SECRETÁRIOS DE UMA PREFEITURA DO OESTE CATARINENSE	DEVIDO AO CARGO DE SECRETÁRIO MUNICIPAL SER PROVIDO DE COMISSÃO E DE UMA ROTATIVIDADE MUITO GRANDE, SUGERE-SE UMA NOVA PESQUISA FUTURAMENTE PARA IDENTIFICAR-SE MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES DA PREFEITURA E TAMBÉM NA MANEIRA QUE INFLUENCIA O COMPORTAMENTO DOS SUBORDINADOS
BREDA (2018)	IMPACTOS SOCIOCULTURAIS E SETORIAIS NA MODELAGEM DE LIDERANÇA DO PROFISSIONAL CONTÁBIL	ESTUDAR A POSSIBILIDADE DE SE OBSERVAR OS ESTILOS DE LIDERANÇA COM A UTILIZAÇÃO DE VÁRIAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE, PODENDO-SE INCLUSIVE ESTABELECEER A COMBINAÇÃO DE INSTRUMENTOS, DESDE QUE TESTADA SUA CORRELAÇÃO EM RELAÇÃO AOS FATORES DE UMA E OUTRA ESCALA.
REIAS; PONCE; MARDONES (2016)	ESTILOS DE LIDERANÇA DOS DIRETORES ESCOLARES E O DESEMPENHO ACADÊMICO DOS ESTUDANTES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO	1. ANALISAR IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL, NA CULTURA ORGANIZACIONAL E NOS RESULTADOS A LONGO PRAZO DOS ESTABELECIMENTOS EDUCACIONAIS; 2. EXPLORAR COMO OS FATORES ANALISADOS REFLETEM EM MELHORES RESULTADOS E NÍVEIS DE REALIZAÇÃO DOS ESTUDANTES; 3. DETERMINAR QUAIS OUTROS PROCESSOS, INFLUENCIAM A QUALIDADE DE RESULTADOS ALCANÇADOS PELOS PROFESSORES E REALIZAR UM ESTUDO TRANSVERSAL QUANTITATIVO.
HUANG ET AL (2008)	O IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA NAS INTENÇÕES DECOMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NA CHINA	EXPANDIR O ESTUDO PARA PAÍSES DIFERENTES E TAMBÉM AGREGAR OUTROS ELEMENTOS CULTURAIS CHINESES.
CALVOSA (2006)	UM MODELO ATUAL DE LIDERANÇA ENTREOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRJ: ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A POSIÇÃO CREDORA/ DEVEDORA DA RELAÇÃO LÍDER/ SEGUIDOR	SUGERE-SE NOVOS ESTUDOS PARA IDENTIFICAR AS CARACTERÍSTICAS DA POSIÇÃO CREDORA/ DEVEDORA DA RELAÇÃO-SEGUIDOR EM EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES, PARA QUE AS MUDANÇAS QUE VIRÃO NO DECORRER DAS NOVAS ONDAS ORGANIZACIONAIS SEJAM MAIS FACILMENTE ASSIMILADAS E ACEITAS, POR MAIS QUE PAREÇAM OBCURAS E DESCONEXAS POR PARTE DOS COLABORADORES
ROCHA; CAVALGANTE; SOUZA (2010)	ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR	1. A UTILIZAÇÃO DE UM TRABALHO CENSITÁRIO CAPAS DE OFERECER INFORMAÇÕES DE TODOS OS LÍDERES; 2. REFAZER A PESQUISA, ANALISANDO OUTRAS VARIÁVEIS QUE POSSAM INFLUENCIAR O USO DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.
BENEVIDES (2010)	OS ESTILOS DE LIDERANÇA E AS PRINCIPAIS TÁTICAS DE INFLUÊNCIA UTILIZADAS PELOS LÍDERES BRASILEIROS	1. SUGERE-SE UM ESTUDO VOLTADO PARA INSTITUIÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS SEM FINS LUCRATIVOS FORMADA POR VOLUNTÁRIOS PARA VERIFICAÇÃO DO GRAU DE SIGNIFICÂNCIA DA RECOMPENSA CONTINGENTE NESTE CONTEXTO. 2. SUGERE-SE TAMBÉM UM ESTUDO COMPARATIVO DOS ESTILOS DE LIDERANÇAS E DAS TÁTICAS DE INFLUÊNCIA INCIDENTES EM EMPRESAS PÚBLICAS, PRIVADAS E ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS, TENDO EM VISTA, QUE OS SUJEITOS A SEREM LIDERADOS E INFLUENCIADOS EM CADA UMA DESTAS INTITUIÇÕES ESTÃO SUJEITOS AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DIFERENCIADOS, OU SEJA, ESTABILIDADE, INSTABILIDADE E VOLUNTARIADO RESPECTIVAMENTE.
ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES (2008)	ESTILOS DE LIDERANÇA E MECANISMOS DE APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DE SUAS RELAÇÕES EM UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA	ESTUDOS POSTERIORES, DE DE NATUREZA QUALITATIVA, QUE PRIVILEGIEM A ANÁLISE PROFUNDA DE CAUSAS, PODERIAM REVELAR FATORES SUBJACENTES A ESSAS VARIÁVEL QUE ESTARIAM IMPULSIONANDO TAIS MECANISMOS.
TOMEI; RICHE (2016)	ESTILO DE LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA DESCRIÇÃO COMPARATIVA ENTRE DUAS EMPRESAS	É FUNDAMENTAL QUE PESQUISAS FUTURAS CONSIDEREM UM MAIOR NÚMERO DE CASOS, PARA ENTENDER COM MAIOR PROFUNDIDADE O TEMA

Autor/Ano	Título	Sugestões
CAMARGO ET AL (2015)	ESTILO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS TOP OF MIND DE CACHOEIRA DO SUL - RS	SUGERE-SE, A REALIZAÇÃO DE NOVOS ESTUDOS QUE VENHAM A COMPLEMENTAR ESTE JÁ REALIZADO, PARA QUE SE POSSAM ATUALIZAR OS CONHECIMENTOS SOBRE A ARTE DE LIDERAR.
SILVA; MOURÃO (2015)	A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA SOBRE OS RESULTADOS DE TREINAMENTO	<ol style="list-style-type: none"> ESSE ESTUDO PODE SER SUGERIDA A AMPLIAÇÃO DO ESCOPO, NO SENTIDO DE CONTEMPLAR DIFERENTES CONTEXTOS E OBSERVAR AS POSSÍVEIS MUDANÇAS NOS RESULTADOS. ALÉM DISSO, TAMBÉM SERIA INTERESSANTE REALIZAR UM ESTUDO EXPERIMENTAL, NO QUAL UM GRUPO DE CHEFES SERIA TREINADO EM CONJUNTO COM SEUS SUBORDINADOS E OUTRO GRUPO TERIA SOMENTE OS SUBORDINADOS TREINADOS.
GRAÇA (2016)	O IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE IPSS DO DISTRITO DE SANTARÉM	EM FUTURAS INVESTIGAÇÕES PODERÁ PROCURAR-SE VERIFICAR SE ESTES FATORES TÊM UM EFEITO MEDIADOR OU MODERADOR NA RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA E A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL.
GAMBIRAGE ET AL (2017)	ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES EM UMA INDÚSTRIA MADEIREIRA NO MEIO-OESTE CATARINENSE: UM ESTUDO DE CASO	<ol style="list-style-type: none"> SUGERE-SE, QUE EM ESTUDOS FUTUROS SEJA CONSIDERADA A PERCEPÇÃO DOS LÍDERES QUE CONSTITUEM A EQUIPE DOS GESTORES DE FORMA A MELHORAR A ANÁLISE; INCLUIR OUTRAS EMPRESAS DO MESMO SETOR; INCLUIR POR OUTROS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS COMO A ENTREVISTA – POR EXEMPLO, E OUTRAS TÉCNICAS ESTATÍSTICAS QUE POSSAM COMPLEMENTAR AS ANÁLISES.
RUFFATTO; PAULI; FERRÃO (2017)	INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E CONFLITOS INTERPESSOAIS EM EMPRESAS FAMILIARES	<ol style="list-style-type: none"> AVALIAR COM MAIS PROFUNDIDADE AS RAZÕES DO SURTIAMENTO DOS CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES, AS ESTRATÉGIAS DOS LÍDERES PARA SUA GESTÃO, BEM COMO OS ELEMENTOS MOTIVACIONAIS QUE EXPLICAM O COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES NESTAS ORGANIZAÇÕES. SUGERE-SE TAMBÉM A ANÁLISE EM GRUPOS SEPARADOS (MEMBROS DA FAMÍLIA E NÃO FAMILIARES) PARA VERIFICAR SE AS DIFERENES PERCEPÇÕES ENTRE OS GRUPOS.
GALLO; LONGO (2010)	A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS	POR CONSTATAR QUE O BAIXO SALÁRIO, INSATISFAÇÃO COM O AMBIENTE DE TRABALHO, FALTA DE VALORIZAÇÃO E OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO NA EMPRESA, SUGERE-SE UMA ATENÇÃO ESPECIAL POR PARTE DA EMPRESA E QUE PODEM SER CONSIDERADOS OBJETIVO DE ESTUDO PARA PRÓXIMAS PESQUISAS.
WENDLING (2007)	ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA EFETIVIDADE NAS EMPRESAS	SUGERE-SE QUE NOVOS ESTUDOS SEJAM REALIZADOS, COM MAIOR ABRANGÊNCIA OU UTILIZANDO-SE OUTRAS TÉCNICAS A FIM DE SEGUIR BUSCANDO CONSOLIDAR ESTE CAMPO DO CONHECIMENTO.
D'INNOCENZO ET AL (2016)	A META-ANÁLISIS OF DIFFERENT FORMS OF SHARED LEADERSHIP—TEAM PERFORMANCE RELATIONS	<p>PESQUISAS FUTURAS DEVEM CERTAMENTE CONSIDERAR A UTILIDADE DE MÚLTIPLAS DIMENSÕES ENTRE E DENTRO DAS AMPLAS POSIÇÕES TEÓRICAS USADAS EM NOSSA ANÁLISE (OU SEJA, AGREGAÇÃO E REDE) COMO FORMAS OU ESTILOS COMPORTAMENTAIS DIFERENTES, POIS MESMO CONSTRUÇÕES ALTAMENTE RELACIONADAS PODEM DEMONSTRAR VALIDADE DIFERENCIAL.</p> <ol style="list-style-type: none"> MAIS PESQUISAS FUTURAS EM LIDERANÇA SERÃO MÉTODOS MISTOS. DETERMINAR OS MECANISMOS CAUSAIS QUE VINCULAM LIDERANÇA A RESULTADOS SERÁ UMA PRIORIDADE. AVALIAR E DESENVOLVER A LIDERANÇA USANDO ESTRATÉGIAS BASEADAS EM EVIDÊNCIAS SERÁ O FOCO DO ALVO. EXAMINAR A LIDERANÇA ESTRATÉGICA COMO PROCESSO E PESSOA SERÁ UMA ÁREA EM EVOLUÇÃO DA TEORIA E DA PESQUISA. MAIS TRABALHOS E PESQUISAS TEÓRICAS SE CONCENTRARÃO NO SEGUIDOR COMO UM ELEMENTO PRIMORDIAL NA DINÂMICA DA LIDERANÇA. COMO DESENVOLVER MENTALIDADES GLOBAIS ENTRE OS LÍDERES SERÁ UMA ÁREA DE INTERESSE. UMA ÁREA DE PRIORIDADE MÁXIMA SERÁ A LIDERANÇA EM CULTURAS SUB-REPRESENTADAS NA LITERATURA, COMO AS CULTURAS MUÇULMANAS. COMO A LIDERANÇA COMPARTILHADA EVOLUI E SE DESENVOLVE, SERÁ UM FOCO EM AMBIENTES VIRTUAIS E PRESENCIAIS.
REED ET AL (2011)	A NEW SCALE TO MEASURE EXECUTIVE SERVANT LEADERSHIP: DEVELOPMENT, ANALYSIS, AND IMPLICATIONS FOR RESEARCH	TESTAR AS HIPÓTESES EM UM CLIMA ORGANIZACIONAL, DE FORMA COM QUE LEVE EM CONSIDERAÇÃO A MORAL, CULTURA ÉTICA E RESPONSABILIDADE COOPERATIVA PARA AVALIAR SE OS RESULTADOS SÃO COERENTES.
BANKS ET AL (2016)	A META-ANALYTIC REVIEW OF AUTHENTIC AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A TEST FOR REDUNDANCY	RECOMENDA QUE PESQUISAS FUTURAS EXAMINEM A LIDERANÇA AUTÊNTICA NO NÍVEL DOS COMPONENTES E SEUS RELACIONAMENTOS COM CONSTRUÇÕES ÉTICAS RELACIONADAS PARA DIFERENCIÁ-LO POTENCIALMENTE DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.

6º Passo: Análises estatísticas – Com os quadros já elaborados, realizaram-se análises estatísticas com a finalidade de os periódicos quanto à metodologia e abordagem utilizadas, limitações (neste campo, observou-se a origem da pesquisa e o ramo na qual foi aplicada) e as sugestões, dadas pelos autores, para trabalhos futuros.

7º Passo: Análise das conclusões e/ ou resultados – Com o intuito de agregar qualitativamente para a pesquisa, analisaram-se as conclusões e/ ou resultados apontados pelos autores em seus artigos e fez-se a comparação das ideias.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Método de pesquisa

De acordo com os resultados apresentados do Gráfico 1, do total dos 50 artigos selecionados, 18 foram elaborados através de estudo de caso, 14 por levantamento ou *survey*, 10 utilizam pesquisas de campo e, por fim, 8 pesquisas bibliográficas.

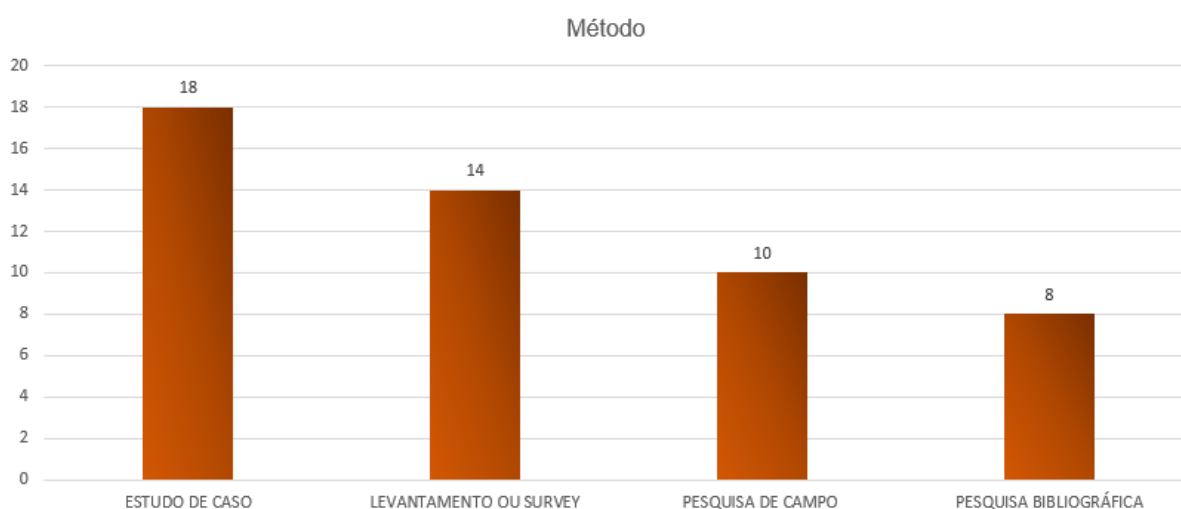


Gráfico 1 – Métodos das pesquisas.

Fonte: Elaborado pelas autoras

O resultado se justifica pelas palavras-chaves inseridas nas plataformas de pesquisa.

4.1.1 Abordagem da pesquisa

Com relação à abordagem das pesquisas selecionadas, o Gráfico 2 evidencia que 22 artigos foram de abordagem quantitativa, enquanto 16 foram de abordagem mista e 13 abordagem qualitativa.

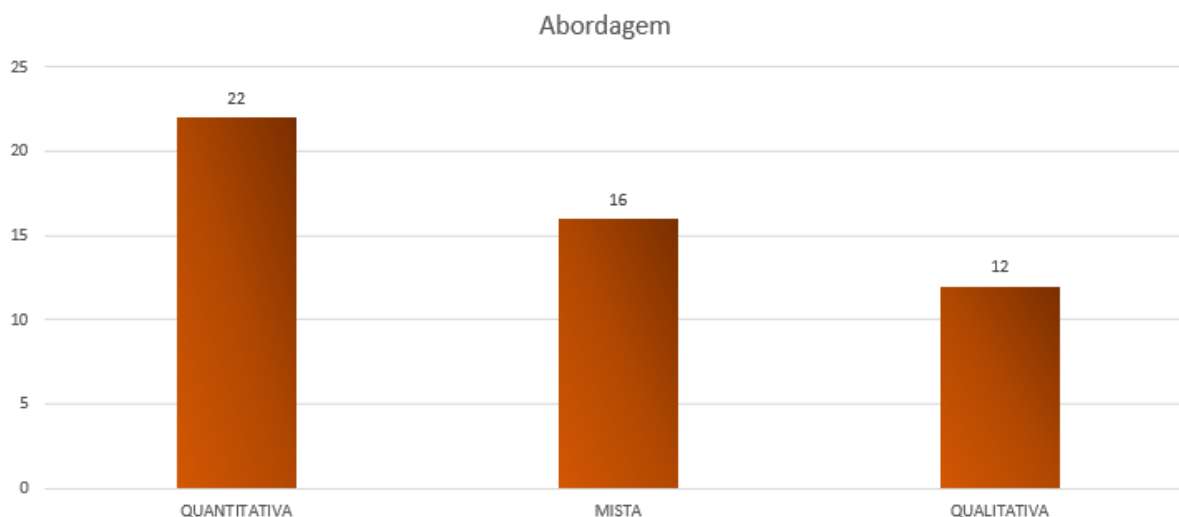


Gráfico 2 – Abordagens das pesquisas.
Fonte: Elaborado pelas autoras

4.2. Países e regiões brasileiras

No Gráfico 3, levando em consideração a base de dados selecionada, observa-se que 40 dos artigos estudados são de origem brasileira, e 10 estrangeiros.

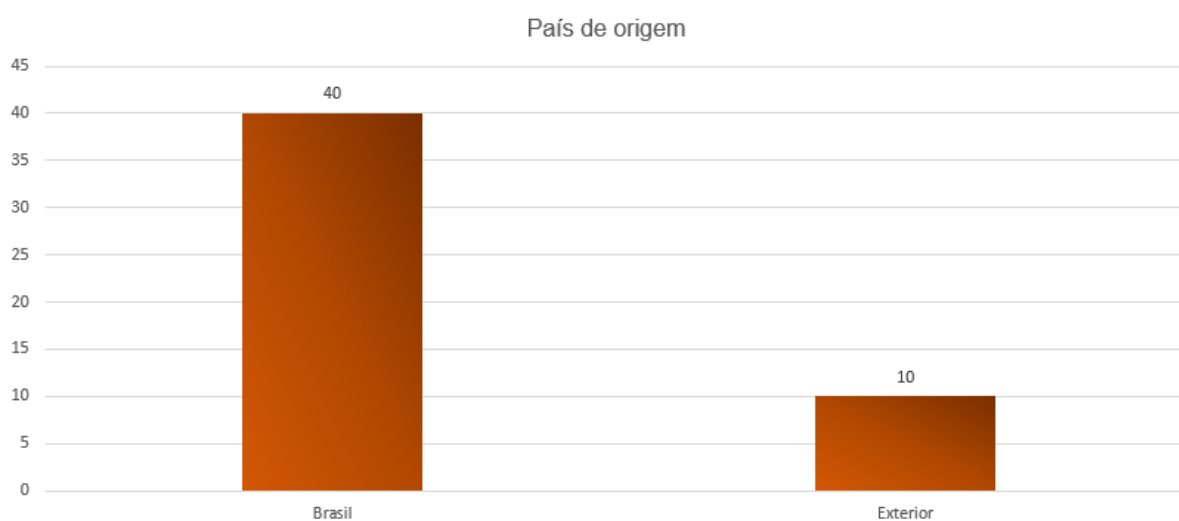


Gráfico 3 – Origem das pesquisas.
Fonte: Elaborado pelas autoras

Com a análise do Gráfico 4 observa-se que: 13 artigos foram estudados na região sul, 10 em todo o Brasil e 10 na região sudeste, 3 na região nordeste e 2 no centro-oeste e 2 na região norte. Logo, pode-se dizer que o assunto é pertinente de estudo em todas as regiões do Brasil, de diferentes níveis de educação e cultura.

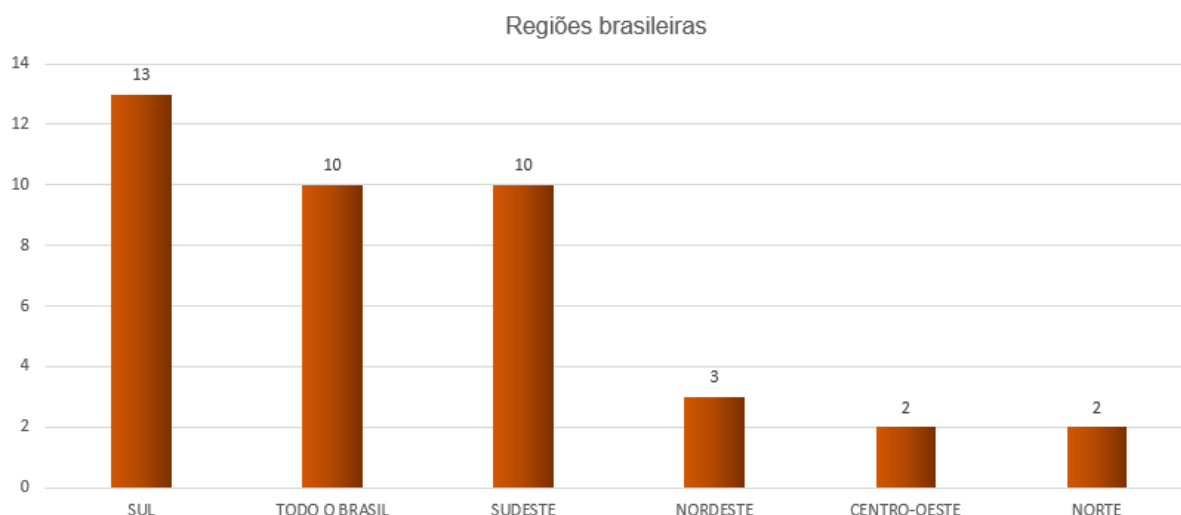


Gráfico 4 – Regiões brasileiras.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O Gráfico 5 mostra o levantamento quanto aos tipos de organizações onde foram aplicados os estudos. Percebe-se que 7 artigos consideraram organizações em geral; já ramo alimentício, setor público/ militar, setor educacional e financeiro, 5 artigos abordaram cada um. Foram selecionados também, 2 artigos de serviços sociais, de empresas privadas e de indústrias. Também 2 dos artigos selecionados, optaram por não informar em qual tipo de organização foi feito o estudo. Do ramo de comércio varejista, empresa de pequeno/ médio porte, profissionais contábeis, com aplicação em várias organizações, em empresa de móveis e eletrônicos, aviação civil, produtos de pintura, indústria de madeira, concessionária de veículos, empresa de médio porte, *Call Center*, *marketing* empresarial, empresa de médio/ grande porte e hotelaria, foram estudados 1 artigo para cada tipo de organização.

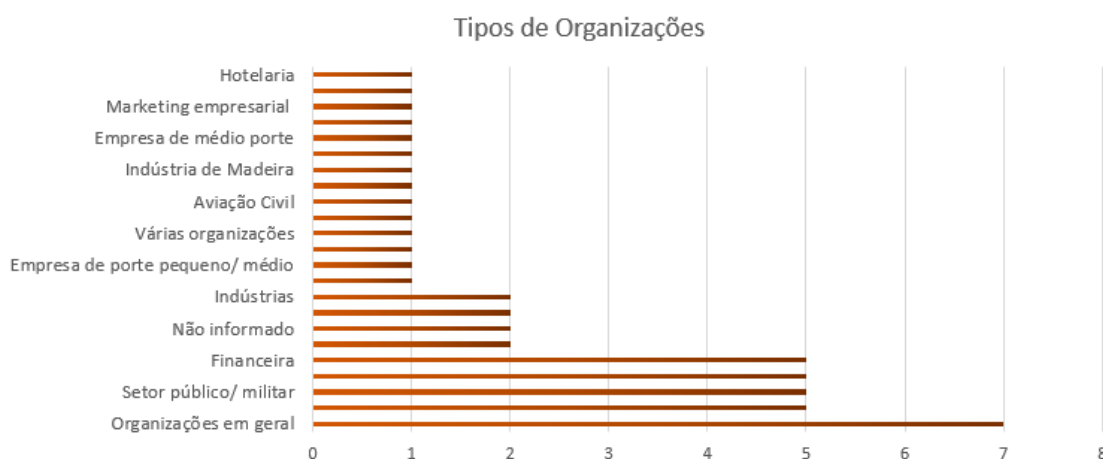


Gráfico 5 – Tipos de Organizações.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com base nos artigos selecionados, 32 apresentaram sugestões para trabalhos futuros, enquanto 18 não, conforme demonstrado no Gráfico 6.

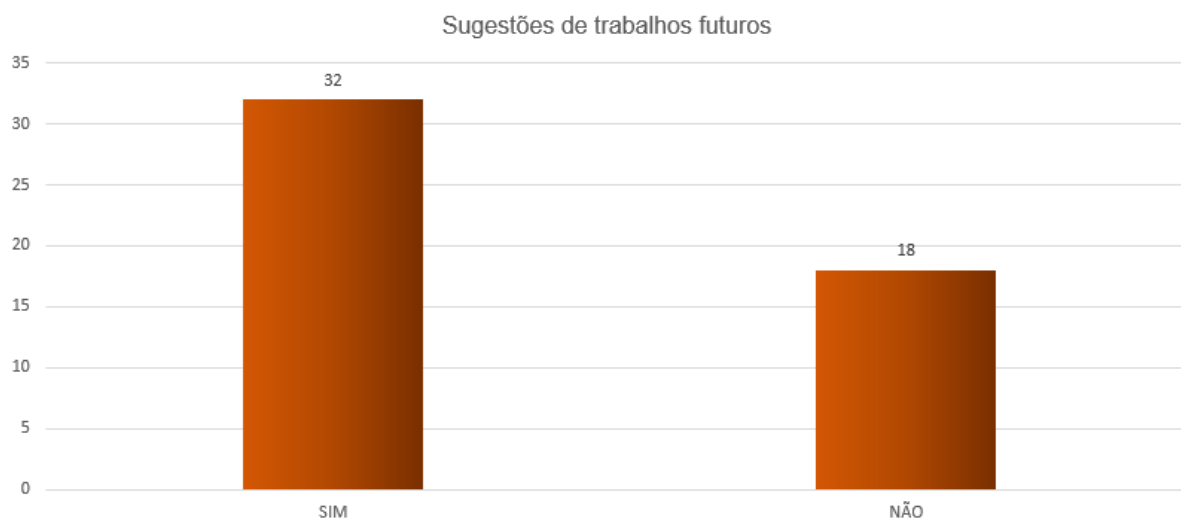


Gráfico 6 – Sugestões de trabalhos futuros.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

De acordo com o Gráfico 7, observa-se que dos 38 artigos, 15 sugerem que se considere outras variáveis para estudo; 14 indicam a aplicação de outra abordagem; 5 acreditam que a aplicação dos resultados em outras situações e/ ou organizações são viáveis; 5 artigos propõe a inclusão de novos estudos de liderança para estudo; 5

alvitram incluir novos estilos para estudo; 4 apontam estudar outras situações e/ ou organizações; 3 recomendam aplicar novo estudo para maiores informações; 3 sugerem utilizar os mesmos pensamentos teóricos; 2 apontam avaliar o desempenho de um estilo de liderança e 1, indica a análise da superação de discriminação racial em organizações.

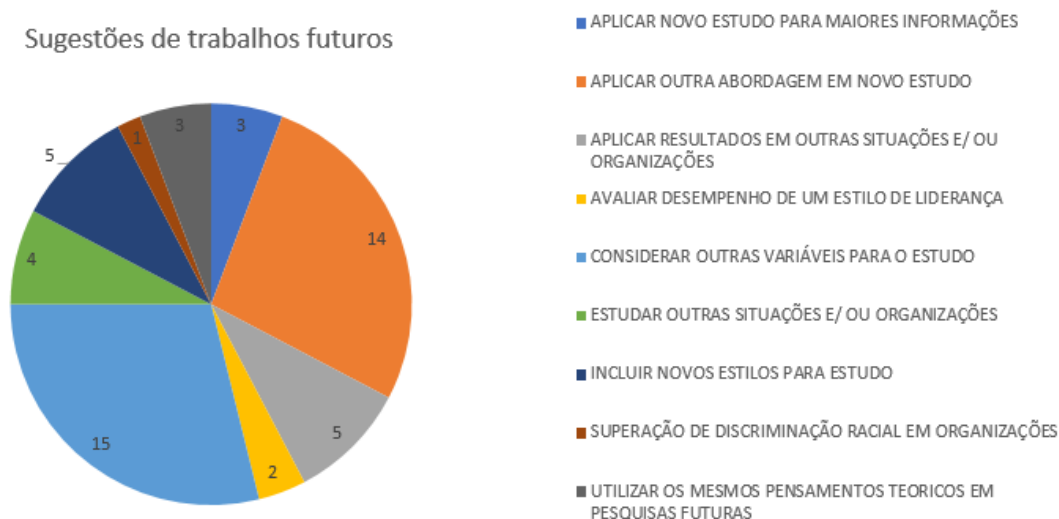


Gráfico 7 – Orientações para trabalhos futuros.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Portanto, a maioria dos autores considera que a adoção de outra abordagem e a consideração de outras variáveis são os principais pontos para serem avaliados em trabalhos futuros.

4.3 Análise comparativa dos artigos

O estilo de liderança é analisado de diferentes formas e proporciona variados resultados para as organizações, devido ao ramo de atuação, tipo de tarefa, dentre outras características. Com isso, torna-se importante, analisar a relevância, equivalência e divergências dentro dos 50 artigos selecionados na base de dados.

De acordo com o estudo de Benevides (2010) e Lizotel, Seemann e Verdinelli (2018), a liderança liberal contribuiu de forma negativa no alcance dos resultados significativos da organização. Em contrapartida, a liderança transformacional foi o estilo predominante nos resultados mais relevantes.

Para Torres *et al.* (2017), dentre os estilos, o liberal é o preferido dentro da cultura indiana e mexicana. As pessoas lideradas, ao serem responsáveis pelas decisões e não terem interferência na execução de suas tarefas, aparentam-se confusas e por vezes, agressivas. Com isso, o clima organizacional torna-se desgastante, acarretando prejuízos à empresa devido a ineficiência nas atividades (GARCIA, 2012, p. 13).

No caso da pesquisa de Dias e Borges (2015), a diferenciação do estilo transacional e da liderança transformacional não foram muito perceptíveis. Porém, os autores chegaram à conclusão que a administração por exceção faz-se mais presente nas características dos líderes. Sendo assim, o estilo de liderança transacional é visto como o mais influente nos resultados obtidos pelo Poder Executivo de Minas Gerais, o que pode ser associado a política de gestão de serviço público. Como fator crítico, foi ressaltado a necessidade de se repensar o estilo de liderança no setor público pois, uma liderança transacional descomedida faz com que os funcionários se envolvam menos, o que traz, conseqüentemente, um baixo comprometimento com o índice de desempenho.

Ainda a respeito da liderança transacional, segundo Batista (2015), este foi o estilo de liderança que mais influenciou positivamente no desempenho dos liderados da organização sem fins lucrativos estudada, o que afetou diretamente na satisfação dos funcionários. Em contrapartida, de acordo com Graça (2016), a liderança transacional revelou o segundo maior índice dos níveis de satisfação, perdendo apenas para a liderança transformacional.

A primeira conclusão obtida por Rejas, Ponce e Mardones (2016) relaciona o impacto positivo da liderança transformacional nos resultados de uma organização educacional. Essa posição deve-se a participação nas decisões e boa comunicação

entre liderados e líderes, características encontradas também no artigo de encontrado no estudo de Faiad, Souza e Fajan (2015).

Gambirage *et al.* (2017) ao analisar uma indústria madeireira evidenciou gestores transformacionais. Esse estilo de liderança evidenciou resultados satisfatórios para a organização e para os liderados visto que precisam ser gerenciados continuamente de forma que se cumpra com a produtividade esperada.

Rocha, Cavalcante e Souza (2010) também constataram a predominância da liderança transformacional dentro de uma organização militar. Isto devido aos atributos peculiaridades da organização, que faz com que este estilo se encaixe melhor com os pensamentos dos militares.

Da mesma forma, o estudo de Hoch, Bommer e Wu (2016) enfatiza a eficácia da liderança transformacional, porém ressalta a importância de outro estilo em conjunto para amenizar as deficiências relacionadas às atitudes dos funcionários. Outro fator importante ao analisar esse estilo foi concluído por Banks *et al.* (2016), que afirma que a liderança transformacional deve ser estudada delicadamente para não ser confundida com a liderança autêntica.

A análise feita por Dorneles (2018) indicou que é possível associar características de liderança com os efeitos sobre o clima organizacional, com isso foi dada evidência a forma de comportamento do líder e clima que se relacionam com a cultura organizacional. O que se opõe à avaliação feita por Tomei e Riche (2016), a qual diz que não é possível associar uma relação do impacto que o líder tem sobre a organização, por mais que as análises obtidas enfatizem as relações entre o líder e o desempenho organizacional.

A importância da liderança na cultura organizacional é justificada pelo estudo feito por Machado (2018), onde o mesmo contribuiu para reforçar seus conceitos teóricos nos processos de implementação da cultura da melhoria contínua, assim fazendo com que os resultados da organização melhorassem significativamente.

Garcia (2012) afirma que uma liderança com um comportamento autocrático terá um líder que não se relaciona com seus liderados, somente diz o que deve ser feito. Ele toma decisões sem que haja a participação ou aceitação do grupo. Com isso, tornando o clima organizacional mais difícil e cheio de conflitos, pois as pessoas se tornam mais agressivas e frustradas. Com isso podemos dizer que tal visão a respeito desse estilo e compartilhado por Camargo *et.al.* (2015), segundo os autores ausência do estilo autocrático é considerada um fator positivo por não ser considerado um estilo eficaz atualmente.

Souza *et al.* (2015) chegaram às mesmas conclusões em seu estudo aonde o estilo de liderança autocrático encontrado na empresa estudada, demonstrou problemas de autonomia na execução das tarefas pelos liderados além de um relacionamento ruim em relação ao líder. Com isso se estabeleceu um ambiente de trabalho desconfortável aonde existe dificuldades de se trabalhar em equipe e uma comunicação entre as partes sendo dificultado pela falta de abertura do líder em ouvir sugestões e opiniões de seus funcionários.

Ao contrario deles Radaelli (2011) concluiu em sua pesquisa que apesar de o estilo de liderança presente no líder da empresa em questão se autocrático, a liderança feita por ele foi de uma forma geral, apontada como positiva pelos liderados. Com um organizacional favorável.

Radaelli (2011) conclui dizendo que, a função de um líder, seja qual for o seu estilo, é contribuir e buscar por um ambiente de trabalho positivo, lutando pela conquista das metas organizacionais e dos objetivos pessoais de cada ser humano que forma uma organização, independentemente de seu nível hierárquico.

O estudo apresentado por Camargo *et al.* (2015) constata que o líder, de acordo com o ambiente de trabalho, pode adotar diferentes estilos de liderança. Assim como apresentado por Isidro-Filho e Guimarães (2008), onde retrataram que a diversidade comportamental dos líderes é importante para as organizações, onde as equipes crescem com maior eficiência na sua performance, alcançando seus objetivos.

Borçato *et al.* (2018); Sá e Lemoine (2015) complementam essa ideia ao destacar que o estilo de liderança tem uma conexão positiva no incentivo à participação dos gestores e na parte orçamentária do processo, atingindo metas. Como também influencia o engajamento dos funcionários na empresa.

Garcia (2012) afirma que a liderança democrática promove uma melhor comunicação entre a equipe, além de promover um senso mais forte de responsabilidade. Os liderados se sentem mais motivados e reconhecidos promovendo um ambiente de trabalho mais confiante e agradável. Ainda segundo os autores o trabalho realizado por esse grupo será de maior qualidade e com menos falhas.

Nascimento (2018) destaca que um estilo de liderança mais participativo favorece as chances do líder e sua equipe atingirem níveis ótimos de sucesso frente aos desafios do mercado contemporâneo globalizado.

Petry *et al.* (2018) concluiu em sua pesquisa com secretários de uma prefeitura que a liderança democrática gerou um bom relacionamento entre líder e liderados, caracterizando assim o estilo em priorizar qualidade nos serviços prestados e gerando um ambiente de trabalho agradável.

Essa conclusão é vista também pelo trabalho de Faiad; Souza; Fajan (2015) onde pode se observar uma participação democrática nas decisões e boa comunicação entre liderados e líderes em um setor de *call center* de uma empresa de varejo, identificando assim as características que compõem o estilo de liderança democrático.

Colaborando com esse mesmo pensamento podemos identificar essas características na pesquisa de Wendling (2007). Segundo os autores o estilo democrático é amplamente aceito pelos funcionários de seu estudo de caso, com isso os gerentes atuam de forma motivadora em relação aos seus liderados, formando assim um bom relacionamento entre as partes.

Segundo Schutz et.al (2018) A revolução 4.0 gerou mudanças nas características do líder moderno, como flexibilidade, adaptabilidade, liderança situacional, inteligência emocional. Essa afirmação pode ser relacionada com a pesquisa de Gallo; Longo (2010) onde a liderança situacional foi colocada como umas das mais presentes no ambiente de trabalho.

Batti (2018) afirma que na liderança situacional os líderes transitam entre os diferentes tipos de liderança, uma vez que existem diversos tipos de conceitos para o mesmo, ficando a cargo no líder decidir qual o melhor para determinada situação levando em qual os funcionários e as tarefas executadas por eles. Com isso podemos dizer que o estudo de Batti (2018) confere com as características do líder moderno expostas por Schutz *et al.* (2018).

Batti (2018) afirma que o nível de maturidade dos liderados e o fator que determina o estilo de liderança da qual o líder deve lançar mão para realizar uma boa gestão.

O que está de acordo com o que evidencia Júnior (2019), dizendo que a escolha do estilo de liderança mais apropriado deve ser tomada mediante a atividade exercida pelo liderado, destacando a maturidade do mesmo, que exercerá um papel na tomada dessa decisão. Santos (2018) também destaca a maturidade como um dos fatores determinantes para a escolha do estilo de liderança mais eficiente.

Solomon e Steyn (2017) concluem que o impacto da redução da força do relacionamento entre a capacitação da liderança diretiva e a eficácia da liderança foram em efeito prático, visto que as evidências estatísticas já diziam o mesmo.

De acordo com Jacinto, Ferreira e Paula (2018) o que influencia no comportamento da equipe é a motivação, ajudando a atingir ou frear objetivos e propósitos. Assim a liderança tem como função fundamental estimular a motivação individual, insatisfações, falhas dos liderados, trabalhando em cima disso para preservar o bem-estar do trabalhador e evitar impactos negativos na organização.

O trabalho feito por Quiteque (2018) Para uma organização melhorar sua imagem, ganhar competitividade e aumentar suas vantagens, ela precisa ter funcionários satisfeitos, com isso diminuirá a rotatividade do pessoal e manterá funcionários que ajudarão a empresa a crescer.

O estudo feito por Silva e Mourão (2015) mostrou que numa indústria fluminense os líderes estão mais preocupados com o trabalho produtivo do que com seus funcionários. Porém o comportamento do líder reflete no desempenho dos liderados, um líder preocupado com seus funcionários fará com que esses se sintam mais valorizados, melhorem e aumentem a qualidade do trabalho produtivo.

Ruffatto, Pauli, Ferrão (2017) evidenciam que o a interferência nos conflitos grupais, enfatizando os afetivos se deve ao estilo de liderança orientado para o relacionamento. Quando feito de maneira positiva traz benefícios tantos aos grupos, como para empresa em si.

A pesquisa feita por D'Innocenzo, Mathieu e Kukenberger (2016) mostra que a aplicação da liderança compartilhada pede uma seleção e desenvolvimento de funcionários. A mesma oferece vantagens para um maior desempenho da equipe, a desvantagem são os custos associados ao longo do tempo devido a manutenção do estilo. Contudo as vantagens se mostram superiores que as desvantagens e benéficas para as organizações e para os funcionários.

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) apontaram tendências para a evolução da liderança nos próximos anos, como o líder possuir uma visão holística, dinâmica, utilizando psicologia cognitiva e desenvolver maneiras de examinar a liderança. Os autores acreditam que essas tendências ajudarão o líder a se integrar melhor com a equipe e gerar lucros para organização.

De acordo com Reis *et al.* (2012), quando os profissionais assumem um comprometimento de organização, criam líderes novos e não somente seguidores. Para isso os objetivos individuais têm que estar de acordo com os objetivos da empresa e os profissionais, com o propósito do aproveitamento do trabalho em conjunto.

Porto, Lima e Melo (2014) destacam que o mundo globalizado impactou significativamente as organizações contemporâneas e a liderança ética entrou como diferencial para as organizações que estão procurando uma vantagem competitiva, pois a mesma desenvolve competências, inovação e interação na adversidade.

Segundo Reed, Vidaver-Cohen e Colweel (2011), a liderança servidora é uma forma de liderança ética, a qual requer uma análise crítica para determinar viabilidade como estratégia prática de gerenciamento, por ser promissora, permite configurar um clima de negócios, onde, a moral e a criação de valor estão no mesmo patamar.

Tanto Breda (2018) como Calvosa (2006) concordam que a personalidade do líder tem influência direta na relação dele com seus liderados. Onde um líder que possui uma relação mais positiva, significativa e empática com seus funcionários tem um ambiente de trabalho mais leve e informal e com isso atingem melhores resultados.

Calvosa (2006) ainda destaca que com as mudanças organizacionais exigidas pelo mundo moderno façam com que o líder tenha uma personalidade dinâmica, onde resolva problemas de forma eficiente, tenha integridade e contagie os membros de sua equipe para o alcance de metas. Um líder adaptado a nova realidade do mundo fará a diferença e ajudará a empresa nas novas mudanças tanto da empresa como na sociedade.

5. CONCLUSÃO

O estudo da influência dos estilos de liderança no desempenho das organizações tornou-se indispensável para atender a demanda exigida pelo mercado atual caracterizado como globalizado e versátil. Para tal, investiu-se na gestão de pessoas, e foi notório que colaboradores satisfeitos, traziam resultados mais próximos ou acima da meta estabelecida.

A presente pesquisa destinava-se a analisar de forma qualitativa se o desempenho das organizações está diretamente ligado ao estilo de liderança. Para tal, foram comparadas as equivalências e divergências obtidas nos resultados alcançados pelos autores. A partir disso concluiu-se que, o desempenho das organizações está diretamente ligado ao estilo de liderança, assim, podendo acarretar em resultados positivos e negativos para a organização, independentemente do ramo e porte.

Conforme os estudos dos autores da base de dados, quando características como maturidade, tipo de tarefa e motivação dos liderados são desconsideradas ao se adotar um estilo de liderança, o desempenho organizacional esperado não é alcançado. E ainda, quando os resultados como um todo não são atingidos, a equipe envolvida sente-se mais desligada aos valores da organização.

Um futuro estudo sobre a temática faz-se necessário para 32 artigos analisados (equivalente a 64%), com esse dado pode-se concluir que se trata de um assunto pertinente e complexo. Dentro destas sugestões, 15 estudos orientam que sejam considerados outras variáveis para uma conclusão mais precisa, como por exemplo, uma avaliação detalhada de diferentes ambientes e ramos específicos.

Ao aplicar outras abordagens de estudo, 14 artigos sugerem que há possibilidade de ser encontrado um resultado diferente. Outros pontos para discussão futura, é a realização de estudo de caso a partir dos dados levantados nas pesquisas e a aplicação de resultados em outras organizações.

Foi confirmado pelos estudos da base de dados selecionada, que os atributos de um líder variam de acordo com suas características pessoais e profissionais, onde foram evidenciados diferentes tipos e estilos de liderança em organizações.

Em alguns estudos, obteve-se maior dificuldade de fazer a diferenciação do estilo de liderança existente, porém, houve destaque no comportamento administrativo que mais trazia impacto para o desempenho organizacional. Por isso, foi sugerido uma análise mais detalhada dos estilos de liderança que possuem características básicas parecidas, de forma com que se consiga diferenciar as mesmas por meio de suas características secundárias.

Ponderando os artigos selecionados percebeu-se que grande parte não especifica um estilo de liderança específico, mas destacam a importância de uma boa comunicação e que o estilo de liderança pode variar de acordo com a área da organização, maturidade dos indivíduos e tipo de serviço. Ainda assim, dos estilos de liderança analisados, o que mais interferiu positivamente nas organizações foi a liderança transformacional seguido da liderança democrática, onde ambas se destacam pelo seu relacionamento com seus liderados, motivando e ouvindo os mesmos. Já os estilos que obtiveram resultados negativos foram a liderança autocrática e a liberal, nos quais percebeu-se grande insatisfação e queda de rendimento nas organizações onde elas são utilizadas. No caso da liderança autocrática, essa insatisfação se deve principalmente pelo fato do foco do líder não estar nas pessoas e sim no processo.

Portanto, o estilo de liderança que se mostra mais eficaz é aquele onde o líder possui as seguintes características: flexibilidade, rápida adaptação a novas situações, inteligência emocional, poder de influência, visão holística e, principalmente, boa comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES. Informação em tempos de globalização – A transformação da sociedade. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/informacao-em-tempos-de-globalizacao-a-transformacao-da-sociedade>. Acesso em: 08/10/2019

ADMINISTRADORES. O fator mais importante da liderança. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-fator-mais-importante-da-lideranca>. Acesso em: 07/08/2019.

ADMINISTRADORES. O papel do líder na empresa, algumas funções básicas. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-lider-na-empresa-algumas-funcoes-basicas>. Acesso em: 08/10/2019

ADMINISTRADORES. Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional>. Acesso em: 25/07/2019.

ADMPG. Estilo de liderança dos docentes universitários e as relações interpessoais na visão dos discentes. Disponível em: https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/05032018_190559_5aeb8da3b05ce.pdf. Acesso em: 27/06/2019.

AEDB. A importância da liderança como fator diferencial no crescimento das organizações. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27924298.pdf>. Acesso em: 24/04/2019.

AEDB. Análise dos estilos de liderança em uma administração pública. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/12425154.pdf>. Acesso em: 29/06/2019.

AEDB. A influência dos estilos de liderança na rotatividade de pessoas: Um estudo de caso em uma indústria de produtos alimentícios. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/223_SEGET%202010.pdf. Acesso em: 30/06/2019.

AEDB. Estilos de liderança: Uma análise no setor call Center de uma empresa de varejo. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13722131.pdf>. Acesso em: 01/07/2019.

AEDB. Gestão de pessoas por competências através da liderança ética. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320406.pdf>. Acesso em: 25/08/2019.

AEDB. O impacto da liderança na construção da cultura organizacional: um estudo de caso entre alunos de uma les privada. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/47016521.pdf>. Acesso em 25/06/2019.

ALONSO, F. R. Curso de ética em administração empresarial e pública. São Paulo Atlas, 2012.

ANNUALREVIEWS. Leadership: Current theories, research, and future directions. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>. Acesso em: 29/08/2019.

APPOLINÁRIO, F. Metodologia científica. São Paulo: Cengage, 2016.

Avolio, B. J., e Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. e Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology, 60, 421-449.

Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. The Leadership Quarterly, 16(3), 419-439.

BASS, Bernard M; BASS, Ruth. The Bass Handbook of Leadership. Nova York: Free Press, 2008.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994. FACHADA, Maria Odete. Psicologia das Relações Interpessoais. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. Revista de Economia e Administração, v.1, n.2, p. 33-50, abr./jun. 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. O líder eficaz. São Paulo: Atlas, 2002.

BLANCHARD, K. et al. Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Tradução de Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BNDES. Confiança e controles em relacionamentos interorganizacionais: um modelo de suas interações e de seus reflexos no desempenho. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/7061/1/Doutorado_Luciano%20Quinto%20Lanz_com%20termo_P.pdf. Acesso em: 08/09/2019.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRANDEDWORLD. How leadership styles affects an organization's operational performance. Disponível em: <https://brandedworld.co/leadership-styles-proactive-reactive/>. Acesso em: 10/10/2019.

BRASILESCOLA. Pesquisas: Exploratória, descritiva e explicativa. Disponível em: <https://monografias.brasilescola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>. Acesso em: 21/09/2019.

BVSALUD. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180842812015000100015. Acesso em: 29/07/2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração dos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração, 3^a ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração, 7^a ed. Elsevier, Rio de Janeiro - Rj, 2003.

CONGER, J.A. Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on those developing streams of research. Leadership Quarterly, Greenwich, Conn, v.10, n.2, p.145-170, Summer 1999.

CORPORATEFINANCEINSTITUTE. Supportive leadership. Disponível em: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/supportive-leadership/>. Acesso em: 10/10/2019.

Cunha, M. P., e Rego, A. (2005). L.I.D.E.R.A.R. – Os sete trabalhos do executivo. Lisboa: Publicações D. Quixote.

CURY, A. Organização e métodos: uma visão holística. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DIFERENCIALMG. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. Disponível em: <http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/LIDERANA.pdf>. Acesso em: 30/06/2019.

DRUCKER, Peter. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2 ed. São Paulo: Futura, 1997.

EBREVISTAS. Liderança militar: a eficácia dos diferentes estilos de liderança a serem utilizados por um capitão comandante de subunidade com os seus subordinados, durante um ano de instrução militar, em tempo de paz. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/index.php/GH/article/view/2236/1807>. Acesso em: 25/07/2019.

ENENGRAD. Estilos de liderança dos secretários de uma prefeitura do oeste catarinense. Disponível em: http://xxv.enangrad.org.br/pdf/2018_ENANGRAD440.pdf. Acesso em: 15/07/2019.

ESTÁCIO. Cultura organizacional como fator crítico de sucesso em uma grande empresa familiar de varejo: Magazine Luiza. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/3732121/luciana-dias.pdf>. Acesso em: 01/07/2019.

FALCONI, Vicente. O verdadeiro poder. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.,2009.

FASUL. A liderança e sua capacidade de geração de resultados. Disponível em:

https://fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20170912-113852_arquivo.pdf. Acesso em: 01/07/2019.

FEMANET. A prática da liderança. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf>. Acesso em 23/04/2019.

FGV. Impactos socioculturais e setoriais na modelagem de liderança do profissional contábil. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24618/Dissertac%C2%B8a~o%20ZIB%20final%20FGV%20Aprovada%20Banca.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 04/07/2019.

FGV. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIA%20NO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 23/04/2019.

FLICK, Uwe. Qualidade na pesquisa qualitativa. Porto Alegre. Artmed, 2009.

FUMEC. Estilos de liderança e satisfação no trabalho dos liderados em associação com desempenho e comunicação: um estudo em uma entidade de fins não econômicos, instituída por iniciativa de uma federação de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/viewFile/4341/2196>. Acesso em: 02/07/2019.

FUMEC. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/3616>. Acesso em: 29/07/2019.

Gardner, W.L. and Schermerhorn Jr., J.R. (2004) Unleashing Individual Potential: Performance Gain through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270-281.

GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRANBERY. Influência da liderança como estímulo motivacional: estudo de caso na empresa prost bar e restaurante em Juiz de Fora, MG. Disponível em: <http://revista.granbery.edu.br/index.php/cat/article/view/56/47>. Acesso em: 30/06/2019.

HBR BRASIL. Como a liderança humilde realmente funciona. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/lider-humilde/>. Acesso em: 11/09/2019.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323-352.

HOUSE, R.; HOWELL, J. Personality leadership. and charismatic The Leadership Quarterly, Greenwich, Conn, v.3, n.2, p. 81-108, Summer 1992.

House, R., J. e Mitchell, TR (1974). Teoria Caminho-Meta da Liderança. *Negócios Contemporâneos*, 3, 81-98.

IBCCOACHING. A diferença entre liderança transacional e transformacional. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/diferenca-entre-lideranca-transacional-transformacional/>. Acesso em: 08/10/2019.

IBCCOACHING. Teoria dos traços da liderança – Saiba o que é. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/teoria-dos-tracos-lideranca/>. Acesso em: 04/10/2019.

IPB. Satisfação dos colaboradores do instituto médio agrário do Waco-Kungo (Angola). Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/18299/1/pauta-relatorio-12.pdf>. Acesso em: 03/07/2019.

IPSANTAREM. O impacto dos estilos de liderança na satisfação profissional: Um estudo sobre IPSS do distrito de Sabtarém. Disponível em: https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1461/1/TaniaSofiaBernardoGraca_Mestrado_GOES.pdf. Acesso em: 01/07/2019.

ISCTE-IUL. Perceções dos líderes sobre o papel da humildade no desempenho: um estudo empírico em Portugal. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17475/1/master_ines_medeiro_patrao.pdf. Acesso em: 02/07/2019.

ITL. Modelo para desenvolvimento da liderança frente ao novo contexto da indústria 4.0. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/82/1/Modelo%20para%20desenvolvimento%20da%20lideran%C3%A7a%20frente%20ao%20novo%20contexto%20da%20ind%C3%BAstria%204.0.pdf>. Acesso em: 29/06/2019.

JRMCOACHING. Liderança compartilhada e co-liderança – O que são e como funcionam? Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/lideranca-compartilhada-e-co-lideranca-o-que-sao-e-como-funcionam/>. Acesso em: 08/09/2019.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: 1996.

LI, C. Liderança aberta – como as mídias sociais transformam a forma de liderarmos. Editora Évora, 1ª ed, 2010.

JUNEJA, P. Strategic leadership – definition and qualities of a strategic leader. Disponível em: <https://www.managementstudyguide.com/strategic-leadership.htm>. Acesso: 10/10/2019.

MARCOCONTABILIDADE. Os estilos de liderança e seus impactos sobre a equipe e a empresa. Disponível em: <http://www.marcocontabilidade.com.br/blog/post/os-estilos-de-lideranca-e-seus-impactos-sobre-a-equipe-e-a-empresa/>. Acesso em 08/10/2019

MARQUES, A. L.; REIS NETO, M. T. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. *Revista de Negócios*, v. 9, n. 1, p. 5-18, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY DONALD C., PIETRI, Paul H. JR. – *Administração: Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Editora Harbra, 1986.

MIDOMENECH. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. Disponível em: <https://www.midomenech.com.br/lean-seis-sigma/downloads/artigos/125-papel-da-lideranca-na-melhoria-continua.html>. Acesso em: 25/07/2019.

MIDOMENECH. Papel da liderança na melhoria contínua. Disponível em: <https://www.midomenech.com.br/lean-seis-sigma/downloads/artigos/125-papel-da-lideranca-na-melhoria-continua.html>. Acesso em: 08/09/2010.

MONOGRAFIAS. Liderança: a importância de um líder dentro de uma organização. Disponível em: <https://www.monografias.com/pt/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao2.shtml>. Acesso em: 08/10/2019.

NASCIMENTO, F.; SOUSA, F. *Metodologia da pesquisa científica: teoria e prática: como elaborar TCC*. Fortaleza: INESP, 2017.

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications, 2003.

PERIÓDICOS USP. Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/organicom/article/view/139192/134534>. Acesso em: 09/09/2019.

PONTOMAIS. Liderança proativa: Entenda por que ela é essencial para sua equipe. Disponível em: <https://pontomais.com.br/blog/lideranca-proativa/>. Acesso em: 10/09/2019.

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2017.

RAUNIMEP. Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/256/437>. Acesso em: 01/08/2019.

RECIPP. O impacto do comportamento dos líderes na percepção do clima organizacional no Instituto Federal de Goiás. Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13040/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Reginaldo%2018122018.pdf>. Acesso em: 30/06/2019.

REDEINDIGO. Você sabe o que é liderança aberta? Disponível em: <http://redeindigo.com.br/lideranca-aberta/#>. Acesso em: 09/09/2019.

REPOSITORIO. Aproximações e distanciamento da percepção de técnicos e supervisores pedagógicos sobre o estilo de liderança em uma escola estadual do rio grande do norte. Disponível em: <http://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/1130/1/Fabr%C3%ADcio%20SN-%20MONO.pdf>. Acesso em: 28/06/2019.

RESEARCHGATE. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/266852042_Os_estilos_de_lideranca_na_gestao_dos_servicos_bancarios. Acesso em: 28/06/2019.

REVISTACGG. Estilo de liderança e desempenho organizacional: Uma descrição comparativa entre duas empresas. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NrTR3YMP0WMJ:https://www.revistacgg.org/contabil/article/download/918/pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 01/07/2019.

ROBBINS, Stephen P.. Comportamento Organizacional. 2ª Ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2005.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. L'essentiel des concepts et des pratiques. 6. ed. Paris: Pearson, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. A nova administração. Tradução de Luciano Antonio Gomide. São Paulo: Saraiva, 2014.

Rowe GR. Liderança estratégica e criação de valor. Revista de Administração de Empresas, v. 42, p. 7-19, 2002, São Paulo.

SALANTINI, R. M. C. A arte da liderança como uma competência essencial do secretário executivo. Monografia: Disponível em: www.claretianas.br/.../44.pdf&arquivo=Renata_Maria_Cardoso_Santini.pdf. Acesso em 08/08/2019.

SCIELO. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/read/v21n1/1413-2311-read-21-01-00200.pdf>. Acesso em: 29/06/2019.

SCIELO. Leadership style and leadership effectiveness: does cultural intelligence moderate the relationship?. Disponível em: http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-19992017000100019&lang=en. Acesso em: 25/07/2019.

SCIELO. O impacto do estilo de liderança nas intenções de compartilhamento de conhecimento na China. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v21n1/1415-6555-rac-21-01-00107.pdf>. Acesso em: 30/06/2019.

SCIENCEDIRECT. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316000163>. Acesso em: 29/08/2019.

SILVEIRA, Denise Tolfo; GERHARDT, Tatiana Engel (eds.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2009.

Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.

SPRINGER. A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0729-1>. Acesso em: 29/08/2019.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. *Basics Of Qualitative Research: grounded theory procedures and techniques*. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

THINKFORWARD. The importance of supportive leadership. Disponível em: <https://thinkforwardconsulting.co.uk/the-importance-of-supportive-leadership/>. Acesso em: 10/10/2019.

TREVIÑO, L. K.; HARTMAN, L. P.; BROWN, M. Moral Person and Moral Manager. *California Management Review*. CA, v. 42, n. 4, p. 128–142, Summer 2000.

UCS. Estilo de liderança nas empresas top of mind de cachoeira do sul – RS. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/mostrappga2014/paper/viewFile/3811/1248>. Acesso em: 30/06/2019.

UFF. A relação entre os estilos de liderança e a cultura da melhoria contínua: o caso de uma indústria de grande porte. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/9193/1/Dissert%20Edilea%20Aparecida%20Ferreira%20Machado.pdf>. Acesso em: 25/07/2019.

UFF. Mulheres em cargos de liderança nos empreendimentos hoteleiros cariocas. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/8178/1/TCC%20-%20Lorraine%20vers%C3%A3o%20final.pdf>. Acesso em: 01/07/2019.

UFLA. Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no meio-oeste catarinense: um estudo de caso. Disponível em: <http://www.nucleoestudo.ufla.br/gerei/wp-content/uploads/2018/02/ESTILOS-DE-LIDERAN%C3%A7A-PREDOMINANTES-EM-UMA-IND%C3%A9STRIA-MADEIREIRA-NO-MEIO-OESTE-CATARINENSE.pdf>. Acesso em: 28/06/2019.

UFPE. Estilos de Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Análise de suas Relações em uma Organização Financeira. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/viewFile/21531/18225>. Acesso em: 01/07/2019.

UFPR. O novo papel da liderança nas organizações. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39415/R%20-%20E%20-%20VANESSA%20KRAVEC%20PIRES%20BARBOSA.pdf?sequence=1>. Acesso em: 08/10/2019

UFRGS. Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf?...1...y>. Acesso em: 27/06/2019.

UFRGS. O estilo de liderança presente na empresa sucesso LTDA. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36731/000789562.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27/06/2019.

UFRRJ. Um modelo atual de liderança entre os estudantes de administração da UFRRJ: estudo exploratório sobre a posição credora/ devedora da relação líder/ seguidor. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/jspui/bitstream/tede/955/1/2006-Marcello%20Vinicius%20Doria%20Calvosa.pdf>. Acesso em 30/06/2019.

UFSC. A influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores de uma agência bancária no Paraná, Brasil. Disponível em: <http://mixsustentavel.paginas.ufsc.br/files/2017/08/MIX-7-Artigo-2.pdf>. Acesso em: 30/07/2019.

UFSM. A Utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2123/2600>. Acesso em 23/04/2019.

UNESCO. Características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo: o caso de uma cooperativa de crédito da região sul de Santa Catarina. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/6402/1/Leticia%20de%20Souza%20Zanini%20Bez%20Batti.pdf>. Acesso em: 03/07/2019.

UNICENTRO. Antecedentes do orçamento participativo nas concessionárias de veículos do oeste e noroeste do paraná: perfil dos gestores, estilos de liderança e assimetria da informação. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5287/pdf>. Acesso em: 24/06/2019.

UNIMILITAR. Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México. Disponível em: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2147/2607>. Acesso em: 03/07/2019.

UNIRIOJA. Estilos de liderança dos diretores escolares e o desempenho acad mico dos estudantes: um estudo exploratório. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5706548>. Acesso em: 01/07/2019.

UNIVATES. Estilo de liderança: Percep o dos profissionais de uma organiza o do ramo de serviço social. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/136/134/>. Acesso em: 29/06/2019.

UNI7. Estilo de liderança dos coordenadores da diretoria de pessoas e gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza. Disponível em: <https://www.uni7.edu.br/periodicos/index.php/revistadaadministracao/article/view/536/347>. Acesso em: 28/06/2019.