

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM PESQUISAS DE GRADUAÇÃO A PARTIR DOS ENANGRADS ENTRE 2020 E 2023

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP: AN ANALYSIS IN UNDERGRADUATE RESEARCH FROM ENANGRADS BETWEEN 2020 TO 2023

RESUMO

Este estudo visa identificar as abordagens mais destacadas sobre *liderança organizacional* e analisar as tendências por estilos de liderança em artigos acadêmicos recentes publicados em periódicos brasileiros de graduação. Para isso, realizou-se um estudo bibliométrico, nas bases do ENANGRAD, entre 2020 e 2023, analisando dezoito artigos. Os resultados indicam que a abordagem mais estudada é sobre os estilos de liderança, sendo a *liderança transformacional* o estilo mais conceituado, e reconhecido por promover inovação e mudanças organizacionais essenciais para o sucesso de projetos corporativos. Além da abordagem sobre competências gerenciais, ressaltando a importância de líderes com habilidades interpessoais que possam motivar e engajar suas equipes de forma eficaz. Em suma, o estudo contribui para a produção acadêmica ao oferecer uma compreensão aprofundada sobre as tendências em *liderança organizacional* e evidencia como esses temas estão sendo abordados no contexto da graduação.

Palavras-chave: gestão de pessoas; liderança organizacional; liderança transformacional; motivação de equipes; estilos de liderança.

ABSTRACT

This study aims to identify the most prominent approaches to organizational leadership and analyze trends in leadership styles in recent academic articles published in Brazilian undergraduate journals. To this end, a bibliometric study was carried out, on the ENANGRAD bases, between 2020 and 2023, analyzing eighteen articles. The results indicate that the most studied approach is leadership styles, with transformational leadership being the most highly regarded style, and recognized for promoting innovation and organizational changes essential for the success of corporate projects. In addition to the approach to managerial skills, highlighting the importance of leaders with interpersonal skills who can motivate and engage their teams effectively. In short, the study contributes to academic production by offering an in-

depth understanding of trends in organizational leadership and highlights how these themes are being addressed in the undergraduate context.

Keywords: people management; organizational leadership; transformational leadership; team motivation; leadership styles.

1 INTRODUÇÃO

Martins (2022) define *liderança* como um comportamento que influencia um grupo a atingir objetivos estratégicos e a realizar tarefas, moldando sua cultura e identidade. Líderes eficazes orientam, promovem visões de futuro, e fomentam colaboração, inspirando equipes a atingir todo o seu potencial e estimulando o crescimento pessoal e profissional. Adaptabilidade e a capacidade de motivar são essenciais para um líder bem-sucedido, que deve promover ambientes de trabalho produtivos e inclusivos.

Vianna *et al.* (2022) destacam a importância da tomada de decisão consciente e contextualizada pelos líderes. Bastos *et al.* (2022) discutem o uso de verbos no infinitivo que ressaltam as ações do líder: “poder supremo”, “mostrar o caminho”, “coordenar”, “indicar”, “executar”, “execução de tarefas”. Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo principal levantar e abordar pesquisas e trabalhos acadêmicos nacionais recentes desenvolvidos em cursos superiores na área da gestão a partir das publicações em anais nos últimos *Encontros Nacionais das Graduações em Administração* (ENANGRAD), por meio de um levantamento dos artigos apresentados relacionados a área de gestão de pessoas, especificamente sobre a liderança nas organizações, visando trazer teorias, e conceitos atuais sobre o tema.

De forma mais específica, o estudo buscou identificar quais abordagens sobre liderança têm recebido destaque em publicações acadêmicas recentes, analisando tendências em estilos de liderança nas organizações e as motivações por trás dessas escolhas. Motivado pela necessidade de atualizar práticas de liderança para atender às demandas do mercado e às expectativas dos colaboradores, especialmente diante da rápida evolução tecnológica, mudanças nas dinâmicas de trabalho e maior diversidade de perfis profissionais, torna-se essencial investigar e compreender esses conceitos para assegurar a eficácia da gestão de pessoas nas organizações.

A revisão bibliométrica das tendências atuais visa contextualizar os trabalhos acadêmicos no Brasil, especialmente nas graduações de Administração entre 2020 e 2023, para identificar padrões, lacunas e oportunidades de melhoria nas abordagens de liderança adotadas pelas empresas. Esse estudo é relevante, pois a habilidade de inspirar e engajar colaboradores é crucial para alcançar objetivos organizacionais. Compreender os conceitos e práticas por trás da liderança e o papel do líder nesse processo permitirá a identificação de estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho mais estimulante e produtivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica da pesquisa, realiza-se um estudo de artigos e trabalhos acadêmicos, focando em pesquisas relacionadas à área de *gestão de pessoas*, com ênfase em *liderança organizacional*. O objetivo é identificar e explorar os conceitos, ideias e teorias de autores reconhecidos neste campo científico, proporcionando um campo aprofundado para a análise das tendências contemporâneas em liderança e gestão.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é crucial nas organizações, focando na valorização e suporte aos indivíduos para impulsionar o sucesso empresarial e aprimorar a qualidade dos serviços. Ela engloba o desenvolvimento do capital humano e é essencial na tomada de decisões ativas que visam alcançar objetivos estratégicos e realizar mudanças organizacionais importantes, conforme apontado por Araújo (2021). Este conceito é suportado por Júnior e outros autores.

A importância da Gestão de pessoas está atrelada diretamente em manter um ambiente organizacional adequado com boas condições, harmônico e com possibilidades de crescimento. Ao qual seus profissionais sejam sempre orientados por meio de seus líderes por meio de feedbacks construtivos e tenham um acompanhamento eficaz de sua evolução (Júnior *et al.*, 2023, p. 922).

Portanto, por esta perspectiva teórica, a organização não deve ver seus subordinados apenas como um elemento produtivo, mas como aliados que estão envolvidos em suas respectivas atividades.

2.2 LIDERANÇA

Outro conceito fundamental para esta pesquisa é a *liderança*, que pode ser definida como a habilidade de influenciar, orientar e estimular os seus liderados em uma direção específica, seja no âmbito pessoal e/ou profissional. A *liderança* busca motivá-los a contribuir de forma significativa para o alcance dos objetivos organizacionais, em colaboração com a equipe (Mendonça *et al.*, 2020). De acordo com Ferreira, Martins e Santos (2021), a *liderança* é definida como um conjunto de comportamentos e competências que capacitam os indivíduos a aprimorarem o desempenho de suas equipes por meio de atitudes respeitosas, energia, conhecimento técnico, capacidade de convencimento, foco e estímulo. Além disso, a *liderança* é baseada em valores como apreço, reconhecimento, elogio e honestidade.

O termo *liderança* geralmente nos remete a conceitos como comando, influência, autoridade, controle e domínio, entre outros que não estão relacionados à sua capacidade. De fato, a *liderança* é um diferencial competitivo, sendo um traço fundamental para incentivar e motivar as pessoas a buscarem determinados resultados, mesmo diante dos desafios evidenciados pelo mercado (Mendonça *et al.*, 2020). Já os autores Junior *et tal.* (2023, p. 922) destacam que:

Ser líder é ter a capacidade de influenciar as pessoas para alcançar as metas desejadas, os líderes podem ser administradores, porém nem todos os administradores conseguem ser líderes. No entanto, o fato de uma organização conceder autoridade aos gestores, não lhes é garantido a capacidade de liderança eficaz (Júnior *et tal.*, 2023, p. 922).

As qualidades cruciais de um bom líder incluem comunicação eficaz, empatia, criatividade, concentração, inteligência emocional, habilidades interpessoais e flexibilidade. Líderes eficazes motivam seus subordinados diariamente, valorizando o desempenho e as necessidades individuais de sua equipe para alcançar melhores resultados (Júnior *et al.*, 2023). Eles são responsáveis por decisões estratégicas que direcionam o desenvolvimento positivo do grupo, promovendo um ambiente focado em pessoas e melhoria contínua, o que gera benefícios para todos os envolvidos (Melo; Dourado; Macedo, 2023).

A personalidade de um líder não necessariamente gera dificuldades, porém, envolve diversos fatores, como as normas estabelecidas dentro dos grupos, o clima organizacional (favorável ou não), e o tipo de trabalho desempenhado pelos seus subordinados. Nessa perspectiva, os autores explicam que o sucesso da liderança depende do contexto em que ela é exercida, considerando fatores situacionais, como a natureza da equipe, as demandas específicas do trabalho e o ambiente organizacional (Ferreira; Martins; Santos, 2021).

Conduzir e influenciar pessoas em suas atitudes e comportamentos é uma característica comum da liderança. No entanto, além disso, o líder também oferece foco, direção e metas claras. Um verdadeiro líder não precisa dar ordens para que as pessoas desejem trabalhar com ele. Em vez disso, ele faz com que isso ocorra naturalmente, potencializando suas habilidades para atrair e influenciar. Dessa forma, o líder mantém seus subordinados motivados para cumprir tarefas específicas, assim como respeitar prazos, seguir processos e aderir aos valores da organização (Soares, 2021).

Os conflitos internos que ocorrem são frequentemente vistos como falhas de comunicação, podendo surgir pela falta de confiança entre funcionários e pelo fracasso de um gestor em atender adequadamente às necessidades de seus subordinados (Soares, 2021). Ainda de acordo com Maximiliano Soares, em seu artigo, *O Papel Da Liderança Situacional E Sua Influência Na Gestão De Dilemas, Estratégias E Possibilidades Nas Organizações*, é dito que “os conflitos podem ser percebidos ou identificados pelo líder claramente na observação das partes que o envolvem, ou permanecerem nele ocultas, sem que ocorra nenhum tipo de manifestação a seu respeito” e acrescenta que “a solução é identificar, convocar as partes e discutir em consenso” (ibidem, 2021, p. 9).

Diante disso, o verdadeiro líder resolve momentos de conflito de forma dinâmica e ágil, transformando-os em oportunidades. Ao focar nas pessoas como parceiros e promover o desenvolvimento de suas capacidades pessoais, o líder pode encorajá-las, ao mesmo tempo em que preserva a boa convivência no ambiente corporativo. Cabe a ele adotar estratégias que incentivem e motivem os colaboradores, facilitando o alcance dessas oportunidades e contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

2.2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

No texto “Relação dos Estilos de Liderança dos Gestores e o Desempenho Individual no Trabalho dos Colaboradores”, os autores destacam que os líderes utilizam diversos estilos de liderança para conduzir suas equipes, cada um adaptado às diferentes funções do trabalho. Esses estilos podem influenciar significativamente os comportamentos de seus subordinados (Lemos; Santos; Laurini, 2022).

Diversas pesquisas sobre *liderança* têm sido amplamente estudadas, incluindo aquelas que analisam sobre as características e atitudes do líder. Outro aspecto importante a ser considerado é o ambiente e o contexto organizacional, que, posteriormente, permitem a determinação do estilo de *liderança* mais eficaz para cada cenário (Rached; Santos; Ferreira, 2020).

As teorias apresentadas sobre estilos de *liderança* têm sido estudadas ao longo do tempo, cada uma delas focando no comportamento dos gestores. Os primeiros trabalhos trouxeram a *teoria dos traços*, que se concentra nas atitudes relacionadas a características pessoais, como a personalidade. Em seguida, surgiram os estilos autocrático, democrático e liberal. Na teoria contemporânea, os estudos se fundamental em abordagens de liderança como a *transacional* e a *transformacional* (*ibidem*, 2020).

Sobre a *liderança transformacional*, no texto “A Influência da Liderança Transformacional na Motivação dos Colaboradores, sob a Ótica da Literatura”, os autores Lucas de Souza e Milane Rodrigues da Silva apontam que “aquele que desenvolve novas visões para a organização e mobiliza os colaboradores para aceitar e trabalhar no sentido de concretizar essas visões” (Souza; Silva, 2023, p.4). Sendo assim, as *lideranças transacional* e *transformacional* destacam a interação entre líderes e subordinados. O estilo transacional é caracterizado na literatura como a abordagem do administrador tradicional, muitas vezes descrito mais como um chefe do que propriamente um líder. Esse tipo de líder foca nas operações cotidianas, promovendo o cumprimento de tarefas entre seus liderados por meio de recompensas e punições (Souza; Silva, 2023, p.4).

O líder autocrático toma decisões sozinho e impõe regras sem consultar a equipe, exigindo obediência e promovendo um ambiente dominador e autoritário. Este estilo, como descrito por Lemos, Santos, Laurini (2022), é prevalente em ambientes onde não há espaço para autonomia ou participação nas decisões, mantendo uma hierarquia rígida e focando no cumprimento de tarefas e metas através de supervisão estrita. Como resultado, a equipe pode se sentir hostilizada e insegura (*ibidem*).

Para o autor Adilson Lopes de Santana, no texto “Liderança e sua Influência no Clima Organizacional”, a *liderança democrática* faz com que todas as decisões sejam tomadas em conjunto com a equipe, promovendo um ambiente em que todos se sintam importantes e motivados, isso, por sua vez, colabora para que todos alcancem melhores resultados (Santana, 2020).

Já a *liderança liberal* é aquela cujo líder delega autoridade aos seus subordinados, proporcionando maior autonomia e liberdade para a tomada de decisões, e agindo somente quando é requisitado pela equipe (*ibidem*).

Na liderança liberal há liberdade completa para a decisão do grupo ou individual com participação mínima possível do líder. Ele faz apenas o comentário quando perguntado, não faz nenhuma tentativa de avaliar o desenvolvimento. Por outro lado, também pode demonstrar uma liderança fraca e negligente onde o líder muitas vezes pode deixar passar as falhas sem tomar as atitudes necessárias para evitar a ocorrência dos erros novamente. A

liderança liberal dá uma liberdade muito grande para os liderados, um estilo para líderes despreocupados, sem tempo para muitas atenções, onde quem dirige o barco são os funcionários e não ele. (*ibidem*, p.19)

Cada estilo de liderança pode trazer resultados superiores a outros e melhorar o clima organizacional e a execução de atividades pelos colaboradores (*ibidem*, 2020). Com isso, entende-se que as diversas formas de liderança existem em vários ambientes organizacionais e se diferenciam de um líder para outro.

2.3 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

No Trabalho de Conclusão de Curso de Analina Santos, “A Relação entre Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho”, a autora afirma que a motivação no trabalho se reflete em um estado de espírito positivo, incentivando o indivíduo a realizar suas tarefas com maior ânimo e dedicação, utilizando todo o seu potencial (Santos, 2021). A desmotivação, por outro lado, impacta negativamente a performance, prejudicando os resultados organizacionais, que dependem do empenho das pessoas (Scalabrin, 2023).

Os autores Andrade *et al.* (2020) destacam que os fatores motivacionais envolvem reconhecimento, crescimento pessoal e autorrealização, enquanto fatores ambientais, como feedback e atividades desafiadoras, também influenciam a motivação. Cabe ao líder criar um ambiente saudável, reconhecendo que cada colaborador possui motivações diferentes, exigindo uma abordagem personalizada para maximizar os resultados (Marcos; Vieira, 2023).

2.3.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

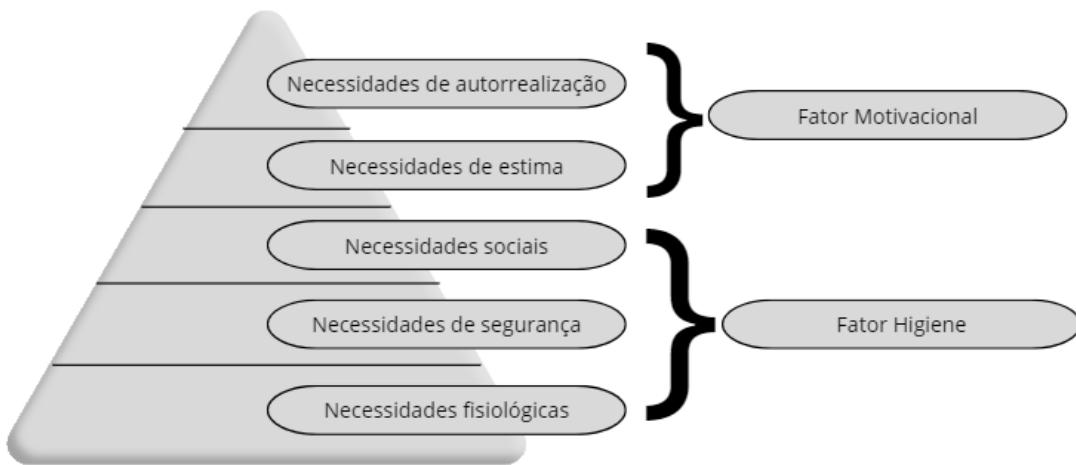
2.3.1.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

O estudo de Abraham H. Maslow (1943) sobre a hierarquia de necessidades é amplamente conhecido e influenciou diversos trabalhos. Ele sugere que as necessidades humanas motivam nossas ações em diferentes níveis, organizadas em uma sequência lógica. A hierarquia começa pelas necessidades fisiológicas, como alimentação e hidratação, seguidas por necessidades de segurança, que envolvem estabilidade e proteção, incluindo saúde. Depois, vêm as necessidades sociais, relacionadas ao afeto e pertencimento. As necessidades de estima referem-se ao autorrespeito e ao sucesso pessoal, e, por fim, a autorrealização, que é o desejo de alcançar todo o potencial pessoal. Cada vez que uma dessas necessidades é satisfeita, o indivíduo busca a próxima na hierarquia. Segundo Maslow, a frustração de qualquer

necessidade básica pode afetar significativamente o bem-estar de uma pessoa, como ele argumenta: "um homem que é frustrado em suas necessidades básicas pode ser visto como doente" (Maslow, 1943, p. 13).

A figura 1 abaixo demonstra a comparação entre as *teorias de Maslow* (1943) e a *teoria dos dois fatores de Herzberg* (1959):

Figura 1 - Relação entre a *teoria das necessidades de Maslow* e *teoria dos dois fatores de Herzberg*.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir das teorias de Maslow (1943) e Herzberg (1959).

Comparando as *teorias das necessidades de Maslow*, é possível estabelecer uma analogia em que os *fatores de higiene (manutenção)* estão ligados às necessidades inferiores da hierarquia, que influenciam o estado de satisfação do ser humano, conforme ilustrado na figura 1. Por outro lado, os *fatores motivacionais (satisfacientes)* estão associados às necessidades superiores da pirâmide, que promovem a satisfação no trabalho.

2.3.1.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

A *teoria dos dois fatores*, analisada por meio de entrevistas, e apresentado pelo psicólogo Frederick Herzberg, afirma que, através dos *fatores higiênicos* (externos à pessoa) e *motivacionais* (controlados pela pessoa), é possível descobrir o nível de satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho (Soares, 2021). No estudo, são apresentados *fatores intrínsecos* ligados à satisfação, bem como *fatores extrínsecos* relacionados à insatisfação, denominados, respectivamente, *fatores motivacionais* e *fatores higiênicos*, conforme descrito no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Descrição dos *dois fatores* de Herzberg.

Fatores higiênicos	Fatores motivacionais
(Extrínsecos, de manutenção)	(Intrínsecos, satisfacientes)
Políticas da empresa	Realização
Relacionamento com superiores	Reconhecimento
Condições de trabalho	Promoção
Status	Responsabilidade
Salário	Crescimento

Fonte: Adaptada pelos autores com base no artigo *A motivação no setor público: aplicabilidade da teoria de Frederick Herzberg* (Soares, 2021, p.5).

Dessa forma, os fatores são separados da seguinte maneira: *fatores higiênicos (extrínsecos)*, que são controlados pela empresa e, quando adequados, evitam a insatisfação, mas não geram alta satisfação; quando são precários, causam insatisfação nos empregados; e *fatores motivacionais (intrínsecos)*, relacionados a altos níveis de motivação, satisfação, realização, reconhecimento e desempenho. Compreendeu-se que os fatores estudados têm relação com os níveis de motivação, além de estar relacionado ao *fator intrínseco* no ambiente de trabalho. O reconhecimento do esforço dos subordinados traz responsabilidade e compromisso com a organização. A insatisfação está relacionada a más condições no ambiente e salários abaixo da média (Soares, 2021).

Com base nisso, o *fator motivacional* do ser humano é fundamentado com base na contribuição de sua sobrevivência em troca de incentivo, podendo ser o próprio salário, reconhecimento, ou qualquer outro tipo de benefício que o faça produtivo. No entanto, para saber o grau de estima, é necessário avaliar a categoria de satisfação da pessoa na medida em que as suas necessidades são satisfeitas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como um *estudo bibliométrico*, com o objetivo principal de coletar dados sobre pesquisas acadêmicas que aprofundem o tema proposto por meio da revisão da literatura relacionada.

Conforme os autores Wemerson Queiroz Melo, Jackson Luis Galdino Dourado e Larissa Daiana de Macêdo, “Liderança no Contexto Organizacional: um Estudo sobre suas

Influências na Gestão”, a elaboração do problema em questão se trata do processo de formular hipóteses que estão diretamente relacionadas ao tema que está sendo revisado (Melo; Dourado; Macêdo, 2023).

Para facilitar o entendimento da pesquisa e compreender quais abordagens vêm sendo discutidas em publicações acadêmicas, assim como as tendências em estilos de liderança, foram coletados estudos publicados entre 2020 e 2023 nos anais de publicações acadêmicas brasileiras.

3.1 SELEÇÃO DE ESTUDOS

Para a realização da pesquisa, foram selecionados os seguintes critérios que delimitam quais elementos estão incluídos no estudo: 1) leitura do resumo como critério de inclusão e exclusão de artigos; 2) e a definição de artigos para compor o estudo.

Ao todo, 1.298 (mil duzentos e noventa e oito) artigos foram publicados nos anais do *Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração* (ENANGRAD) entre os anos de 2020 e 2023. Após a definição da base de dados, buscou-se pela temática gestão de pessoas nesses respectivos anos para inclusão. Como resultado, foram identificados 174 (cento e setenta e quatro) artigos. Para refinar o número de artigos, utilizou-se uma filtragem por palavras-chave: *gestão de pessoas, liderança organizacional, liderança transformacional, motivação de equipes e estilos de liderança*, o que reduziu o total para 55 (cinquenta e cinco) artigos. Como critério de exclusão para os artigos que não compuseram a pesquisa, foram adotados fatores como: temas que não correspondiam às palavras-chave, conteúdo fora da temática de gestão de pessoas, ausência de relação direta com o assunto e a leitura do resumo. Esses critérios resultaram na eliminação de 37 (trinta e sete) artigos que não atenderam aos requisitos estabelecidos. Como resultado, foram selecionados 18 (dezoito) trabalhos para estudo científico.

O quadro 2, apresentado a seguir, destaca os procedimentos adotados na seleção de artigos que serão utilizados para embasar a pesquisa em questão:

Quadro 2 - Critérios para a seleção de artigos.

Definição do tema e palavras-chave	Após a definição do tema: liderança organizacional: uma análise em pesquisas de graduação a partir dos ENANGRADs entre 2020 e 2023, a pesquisa resultou na busca por palavras-chave que possuem relação com o tema Liderança para a busca de artigos.
Seleção de bases de dados	Escolha de bases de dados para buscar artigos relacionados. Foram feitas buscas na plataforma ENANGRAD onde são publicados artigos acadêmicos das graduações.
Data de publicação	Critérios escolhidos para a coleta de dados foram dos anos de 2020, 2021, 2022 e 2023.

Critérios de inclusão	Foi priorizado: data de publicação atual, artigos em português, relevância com o tema e assuntos da atualidade relacionados. Além disso, foram utilizadas as palavras-chave que, após a leitura do resumo se viu o vínculo com a pesquisa.
Critérios de exclusão	Após a leitura do resumo foram excluídos artigos que não possuem conexão com a pesquisa, fugindo do tema principal e fora das palavras-chave, em idiomas diferentes e que não abordam diretamente o tema da pesquisa ou não contribuem significativamente.
Registro de artigos selecionados	Após a triagem, foram registrados em uma planilha o gerenciamento das referências, informações foram alimentadas como: título, autores, palavras-chave, data de publicação e resultados e classificação do assunto.

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

O quadro 2 detalha os métodos utilizados ao longo do estudo para encontrar dados atualizados em diferentes bases, visando otimizar a busca por artigos e garantir a eficácia e precisão da pesquisa. Esse processo de seleção assegurou que os artigos considerados fossem relevantes e alinhados com os objetivos da pesquisa, proporcionando uma base sólida para a análise.

3.2 PROCESSO DE BUSCA

A base de dados utilizada refere-se ao *Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração* (ENANGRAD), que realiza edições anuais de publicações acadêmicas sobre temas correlatos, promovendo o intercâmbio de experiências e a produção de conhecimento científico. Vale destacar a importância desse evento, que reúne anualmente centenas de pesquisadores, estudantes, coordenadores, diretores, reitores e professores para a submissão de trabalhos acadêmicos. Ao longo dos anos, o ENANGRAD ganhou destaque nacional no cenário educacional brasileiro, consolidando-se como o maior evento de graduação em Administração na América Latina, sendo realizado em diversos estados do Brasil.

Os artigos acadêmicos aceitos e mais bem avaliados são selecionados para o *fast track*, sendo posteriormente publicados em periódicos de sites parceiros do ENANGRAD e debatidos democraticamente em apresentações. São aceitos trabalhos de temas variados, distribuídos em doze áreas temáticas, como: *finanças, gestão de pessoas, marketing, operações e logística, gestão socioambiental, administração pública*, entre outras áreas afins. Além de trocar experiências, os participantes têm a oportunidade de aprender novas práticas para melhorar continuamente a qualidade do ensino dos campos da administração e gestão no Brasil.

Sendo assim, com base nas informações encontradas, observou-se que os resultados foram examinados com o objetivo de responder às perguntas do estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta seção é apresentar a análise e os resultados obtidos, para proporcionar a melhor compreensão do tema proposto. Como objetivo específico, buscou-se identificar quais abordagens recentes têm recebido maior destaque em publicações acadêmicas sobre liderança e analisar se há tendências em relação a determinados estilos de liderança nas organizações, bem como as possíveis motivações por trás dessas escolhas.

Os anos coletados para a pesquisa foram entre 2020 e 2023. No primeiro ano, houve uma grande concentração, com a publicação de 452 (quatrocentos e cinquenta e dois) artigos de todas as áreas temáticas. No segundo ano, foram publicados 227 (duzentos e vinte e sete) artigos, enquanto em 2022 (dois mil e vinte e dois), cerca de 293 (duzentos e noventa e três). No quarto ano, houve a publicação de 326 (trezentos e vinte e seis) trabalhos para o evento, como mostra a tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Distribuição de artigos publicados para análise.

ENANGRAD					
Ano	Artigos publicados	Gestão de Pessoas	Palavras-chave	Excluídos	Estudo
2020	452	59	11	5	6
2021	227	29	13	12	1
2022	293	39	19	13	6
2023	326	47	12	7	5
Total	1.298	174	55	37	18

Fonte: Elaborado pelos autores como uma etapa de filtro para a pesquisa (2024).

No processo de seleção, 37 artigos foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão estabelecidos, restando 18 artigos para a análise aprofundada.

A seguir, a figura 2 ilustra uma nuvem de palavras geradas a partir das palavras-chave nos artigos utilizados como referência, destacando o termo *liderança* que permeia todas as outras palavras, refletindo a sua importância no contexto da gestão. Palavras como, comunicação, gestão de pessoas, estilos de liderança, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e equipe, evidenciam os aspectos essenciais de um líder.

Outros termos, como “*transacional*”, “*transformacional*”, “*liberal*”, “*autocrática*” e “*democrática*” remetem a diferentes estilos de liderança e suas influências sobre o comportamento e a cultura nas organizações.

Figura 2 - Nuvem de palavras-chave de artigos referenciados.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir das palavras-chave (2024).

Para a análise, realizou-se a leitura de todos os artigos, buscando uma melhor compreensão de como a liderança vem sendo discutida nos últimos anos, como apresentado na tabela 2 a seguir. Expondo os artigos com uma série de variáveis, incluindo: título, autores, palavras-chave, ano de publicação, resultados e a classificação do assunto com base na leitura criteriosa de 18 artigos nas seções de resumo, discussão e resultados de cada estudo, que envolveram as temáticas predominantes como: o papel do líder, estilos de liderança, motivação, estratégias de liderança, competências de liderança e características do líder, permitindo uma organização sistemática em áreas temáticas específicas.

Tabela 2 - Relação dos artigos selecionados para a revisão.

TÍTULO	AUTORES	PALAVRAS-CHAVE	ANO DE PUBLICAÇÃO	RESULTADOS	CLASSIFICAÇÃO
O papel do líder na preparação da equipe para o processo de fusão: um estudo de caso em uma empresa de engenharia.	SILVA, Letícia Martins de Oliveira; JARDIM, Fernando Rogério; JUNIOR, Carlos Rogério Cerqueira.	Liderança; fusão; mudanças organizacionais ; resistência à mudança.	2020	A pesquisa identificou que a equipe considerou o ambiente de trabalho propício e agradável. O bom desempenho da equipe depende do líder da área.	O papel do líder
A percepção da liderança transformacional em uma instituição financeira brasileira.	GIRARDI, Gabriele; SARATE, João Alberto.	Liderança; liderança transformacional e transacional.	2020	Os colaboradores possuem percepção de liderança transformacional. Percebem seu líder como transformador, inspirador, estimulador e motivador.	Estilos de liderança
Barreiras e incentivos relacionados à motivação dos colaboradores nas organizações: uma revisão sistemática de literatura.	BARBOSA, Gabrieli Inacio; FEITOSA, Maria José da Silva.	Barreiras. indutores. Motivação. Revisão sistemática de literatura.	2020	As barreiras à motivação incluem estagnação no trabalho e condições inadequadas, enquanto remuneração e reconhecimento motivam colaboradores. Gestores devem criar estratégias para manter a equipe motivada.	Motivação
Liderança no regime de trabalho flexibilizado: estudo de caso em uma vinícola da serra gaúcha.	DEBIASI, Leonice; D'ARISBO, Anelise.	Liderança, regime de trabalho e flexibilização do trabalho.	2020	Regimes de trabalho flexíveis, como intermitente, tempo parcial e terceirização, exigem liderança especializada capaz de tomar decisões informadas face à complexidade e desafios desses modelos.	Estratégias de liderança
Liderança, desenvolvimento de competências e empresa júnior: um estudo de caso com discentes do curso de administração em uma universidade pública.	REBOUÇAS, Lael Brito; SANTOS, Daisy Lima de Souza.	Liderança; empresa júnior e. competências de administração.	2020	Estudantes de Administração não envolvidos em empresas júniores tendem à liderança democrática, enquanto participantes exibem estilo autocrático e desenvolvem mais competências de liderança.	Estilos de liderança
Motivação: um estudo de caso sobre sua influência no clima organizacional numa empresa distribuidora de água.	MELO, José Airton Mendonça de; DIAS, Fabrício do Nascimento.	Gestão de Pessoas; motivação e clima organizacional.	2020	<i>Fatores higiênicos</i> como remuneração e estrutura de trabalho são essenciais para motivação, enquanto <i>fatores motivacionais</i> como reconhecimento melhoraram o desempenho e o conforto dos colaboradores.	Motivação
Análise da relação entre a reputação da equipe e a motivação para trabalhar dos colaboradores.	MARQUES, Luiz Eduardo Souza; SOUZA, Igor Guevara Loyola De.	Motivação para trabalhar; reputação da equipe e teorias motivacionais.	2021	A regressão linear mostrou que a reputação da equipe impacta significativamente a motivação para trabalhar, destacando a relevância da liderança no processo motivacional dos colaboradores.	Motivação

Um estudo das competências gerenciais sob a ótica dos líderes que atuam na área de comércio exterior.	JISCH, Elivania Suelin Becker Schons <i>et al.</i>	Competências gerenciais; papéis de liderança e comércio exterior.	2022	Após a aplicação de questionários, os dados mostraram que as principais competências das lideranças na área de comércio exterior estão associadas aos papéis de mentor, diretor e produtor.	Competências de liderança
A importância da liderança na transformação cultural: um estudo de caso em uma empresa do setor de construção civil.	MARTINS, Bruna Marciano; SILVA, Luiz Henrique da; SANTOS, Fernando Garcia dos.	Liderança; transformação cultural e cultura organizacional.	2022	A liderança é crucial no processo de transformação cultural, alinhando-se com as estratégias da empresa e reforçando valores através do exemplo dos líderes.	O papel do líder
Estudo sobre a identificação do modo de pensar e agir das lideranças numa indústria do setor de alimentos na região do Vale do Caí/RS.	CANANI, Ana Carolina.	Liderança; desenvolvimento e gestão de pessoas.	2022	A partir de entrevistas e questionários, evidenciou-se uma liderança centrada nas relações interpessoais, nos subordinados, nos resultados e no uso da liberdade da equipe para delegar decisões.	Características do líder
O perfil de competências dos líderes da área de comércio exterior na perspectiva das <i>soft</i> e <i>hard skills</i> .	BASTOS, Camila Volino; ALVES, Claudia Silva Ribeiro; RANGEL, Fabiana de Bittencourt; NASCIMENTO, Natali; SCHIMANSKI, Silvana.	Liderança; <i>soft skills</i> ; <i>hard skills</i> ; competências e comércio exterior.	2022	<i>Soft skills</i> incluem metas, resolução de problemas e comunicação. <i>Hard skills</i> abrangem processos técnicos, logística de comércio exterior e uso de softwares especializados.	Competências de liderança
Qual modelo de liderança inspira melhores práticas de gestão de pessoas e contribui para uma maior qualidade de vida no teletrabalho no serviço público?	BARRETO, Bruna Stamm de Barros; DEMO, Gisela.	Liderança; qualidade de vida no teletrabalho; práticas de gestão de pessoas e modelos de predição.	2022	Como resultado da amostra composta por servidores públicos, identificou-se que a liderança voltada para pessoas é a principal preditora das práticas de gestão de pessoas e da melhoria da qualidade de vida no teletrabalho.	Estilos de liderança
Relação dos estilos de liderança dos gestores e o desempenho individual no trabalho dos colaboradores.	LEMOS, Suélen Cezar; SANTOS, Andressa Schaurich dos; LAURINI, Matheus Machado.	Estilos de liderança; desempenho no trabalho e liderança.	2022	A <i>liderança transacional</i> mostrou forte correlação com o desempenho dos colaboradores, fornecendo insights sobre como melhorar estratégias de desempenho organizacional.	Estilos de liderança
A influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores, sob a ótica da literatura.	SOUZA, Lucas de; SILVA, Milane Rodrigues da.	Liderança transformacional; liderança transformacional; motivação e influência dos líderes transformacionais.	2023	A <i>liderança transformacional</i> aumenta a motivação dos colaboradores, inspirando e desenvolvendo seus potenciais para melhorar os resultados organizacionais.	Estilos de liderança

Competências da liderança do futuro: perspectivas do setor comercial do Senac-RS	FREIRE, Cristhina Mauro; RÜBENICH, Nilson Varella.	Competências; liderança e área comercial.	2023	O estudo indicou que habilidades em comunicação, negociação e visão estratégica impactam positivamente as competências de liderança na empresa estudada.	Competências de liderança
Competências gerenciais dos líderes da concessionária de veículos pesados na região do litoral catarinense.	SENA, Adriana Pereira; ALVES, Claudia Silva Ribeiro; RANGEL, Fabiana de Bittencourt; NASCIMENTO, Natali; SCHIMANSKI, Silvana.	Competência; competências gerenciais; papéis e liderança.	2023	Os líderes desempenham os papéis de mentor, facilitador, diretor, coordenador e produtor, sendo o papel de mentor o predominante, pois influencia diretamente na valorização e no desenvolvimento de seus liderados.	Competências de liderança
Motivação: um estudo de caso sobre a motivação dos colaboradores terceirizados	QUINTANA, Michele Martins; RÜBENICH, Nilson Varella.	Motivação; terceirização e funcionário terceirizado.	2023	O estudo contribuiu para que as empresas envolvidas no processo de terceirização atentassem para as necessidades dos funcionários terceirizados, permitindo a adoção de medidas adequadas para melhor atender a essas demandas.	Motivação
Percepção dos estilos de liderança transformacional e transacional em uma empresa do ramo varejista da construção civil.	SILVA, Gabriel Luiz Pereira da; GOMES, Narciso Bastos; SILVA, Thiago Bruno de Jesus.	Gestão de pessoas; liderança; construção civil; comércio varejista e comportamento organizacional.	2023	O líder acredita exercer uma <i>liderança transacional</i> ; no entanto, seus liderados percebem que seu estilo está mais alinhado à <i>liderança transformacional</i> .	Estilos de liderança

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esses resultados indicam um crescente interesse na utilização de estudos de caso como metodologia preferencial. Dos 18 (dezoito) trabalhos coletados, 14 (quatorze), ou 77,78% (setenta e sete vírgula setenta e oito por cento), adotaram essa abordagem, permitindo uma análise detalhada devido à sua flexibilidade para examinar diversas situações.

De acordo com as informações obtidas, os temas mais abordados foram, sequencialmente: a *identificação de estilos de liderança*, presente em 6 (seis) artigos, ou 33,33% (Girardi, Sarate, 2020; Rebouça, Santos, 2020; Barreto, Demo, 2022; Lemos, Santos, Laurini, 2022; Souza, Silva, 2023; Silva, Gomes, Silva, 2023); seguida por *competências de liderança*, abordadas em 4 (quatro) artigos, ou 22,22% (Jisch *et al.*, 2022; Bastos *et al.*, 2022; Freire, Rubenich, 2023; Sena *et al.*, 2023); *análise dos fatores da motivação do colaborador*, também em 4 (quatro) artigos, ou 22,22% (Barbosa, Feitosa, 2020; Melo, Dias, 2020; Marques, Souza, 2021; Quintan, Rubenich, 2023); *análise do papel do líder*, em 2 (dois) artigos, ou 11,11% (Silva, Jardim, Júnior, 2020; Martins, Silva, Santos, 2022); *características do líder*,

presente em 1 (um) artigo, ou 5,55% (Canani, 2022); e *estratégias de liderança*, também em 1 (um) artigo, ou 5,55% (Debiasi, D'arisbo, 2020). Esses resultados revelam diversas perspectivas nas pesquisas no campo da liderança.

A abordagem sobre os estilos de liderança ganhou destaque, visto que, é discutida devido a sua relevância e apresentada em diversos contextos empresariais, devido a sua conexão com a motivação de seus subordinados e sendo visto como um elemento fundamental para o alinhamento de objetivos estratégicos.

Com base no exposto, percebeu-se que, dentre os 6 (seis) artigos com o objetivo de identificar estilos de liderança, 3 (três), ou seja, 50% (cinquenta por cento), concluíram que o estilo mais conceituado para descrever o líder nas organizações é a liderança transformacional. Essa liderança é destacada em estudos de caso por sua capacidade de inspirar e motivar equipes, promover a inovação e a mudança organizacional, e investir no desenvolvimento pessoal dos funcionários. Essa abordagem é eficaz na transformação da cultura organizacional e na melhoria do desempenho, o que a torna um tema recorrente.

Outra abordagem que tem recebido atenção são as competências de liderança e a motivação das equipes. Essas abordagens destacam a importância de líderes que possuam habilidades interpessoais avançadas, como empatia, comunicação eficaz, inteligência emocional e habilidades de negociação. Além disso, enfatiza-se a crescente capacidade dos líderes de motivar suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho leve que estimule a colaboração e o engajamento. Essas práticas refletem a necessidade de líderes que inspirem e mobilizem suas equipes para alcançar resultados superiores.

Dos artigos levantados, percebe-se que a liderança foi abordada por diversos autores que frequentemente referenciam sua influência e relevância no campo. Os autores mais referenciados são Stephen Paul Robbins, referenciado em 10 (dez) dos 18 (dezoito) artigos, ou 55,55% (cinquenta e cinco vírgula cinquenta e cinco por cento); Cecília Whitaker Bergamini em 6 (seis) artigos, ou 33,33% (trinta e três vírgula trinta e três por cento); Antônio Carlos Gil em 5 (cinco) artigos, ou 27,78% (vinte e sete vírgula setenta e oito por cento); Antônio César Amaru Maximiano em 4 (quatro) artigos, ou 22,22% (vinte e dois vírgula vinte e dois por cento); Bernard M. Bass também em 4 (quatro) artigos, ou 22,22% (vinte e dois vírgula vinte e dois por cento); Idalberto Chiavenato em 2 (dois) artigos, ou 11,11% (onze vírgula onze por cento); e Robert Quinn também em 2 (dois) artigos, ou 11,11% (onze vírgula onze por cento). Suas teorias e modelos oferecem estruturas para a análise e desenvolvimento da liderança, fornecendo fundamentos teóricos sólidos que ajudam os pesquisadores a entender e explorar diferentes aspectos, como motivação, estilos de liderança, eficácia e impacto organizacional.

Nesta análise, foram constatados 3 (três) profissionais com formação em doutorado, 3 (três) graduados e 13 (treze) mestres, demonstrando uma diversidade de qualificações, o que contribui para uma maior riqueza de perspectivas. Em relação às regiões dos autores, destaca-se com maior predominância o estado do Rio Grande do Sul, com 5 (cinco) autores provenientes dessa localidade, 3 (três) de Brasília - DF, 2 (dois) de Santa Catarina, 2 (dois) de São Paulo e 1 (um) de Mato Grosso do Sul, reforçando a abrangência das contribuições acadêmicas analisadas.

Observou-se também que alguns autores se destacaram por terem publicado mais de um artigo sobre o tema liderança. Claudia Silva Ribeiro Alves, Natalí Nascimento, Silvana Schimanski e Fabiana de Bittencourt Rangel contribuíram para a análise entre os anos de 2020 e 2023; Nilson Varella Rübenich, com 2 (duas) publicações em 2023. A participação desses autores reflete a relevância de suas pesquisas e contribuições para o campo da liderança.

As *teorias de maslow e herzberg* foram utilizadas em 4 (quatro) artigos, ou 22,22% (vinte e dois vírgula vinte e dois por cento), aplicando seus conceitos para relacionar os estudos à motivação do ser humano no ambiente de trabalho e ao papel do líder diante desses incentivos. Isso destaca a importância dessas teorias, visto que a capacidade de motivar deve ser uma das principais atribuições do líder.

Dessa forma, foi possível concluir que, com base nos artigos analisados e nas características identificadas, o campo da liderança traz uma grande discussão sobre suas diversas variáveis. Teorias e conceitos contribuem significativamente para diversos contextos organizacionais e para seu sucesso, influenciando o desempenho entre líderes competentes e liderados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, o estudo teve como objetivo geral levantar e analisar trabalhos acadêmicos sobre liderança em anais de publicações de cursos superiores na área de gestão no período de 2020 (dois mil e vinte) a 2023 (dois mil e vinte e três), visando apresentar as teorias e abordagens que têm recebido mais atenção e as preferências por determinados estilos de liderança.

Os objetivos do estudo foram atingidos, identificando que a abordagem predominante se trata da identificação de estilos de liderança em organizações, concluindo que a liderança transformacional é a mais conceituada para descrever, partindo-se através de estudos de caso. Essa abordagem caracteriza o líder como transformador, carismático e motivador, que influencia e estimula intelectualmente sua equipe.

Outro foco que tem recebido atenção destacam-se a importância das competências interpessoais dos líderes, como empatia e comunicação eficaz. Além disso, a motivação dos colaboradores é crucial, com o líder identificando e cultivando fatores motivacionais para promover um ambiente produtivo. As principais teorias motivacionais utilizadas de Maslow e Herzberg que ajudaram a entender a necessidade humana, apresentando que existem diversas maneiras de incentivar e motivar os colaboradores de uma organização.

Com isso, observa-se que cada estudo traz uma visão abrangente sobre temas relacionados à liderança, como estilos de liderança, competências gerenciais que refletem nas mudanças organizacionais e nas expectativas e motivação dos colaboradores.

Para pesquisas futuras, recomenda-se explorar as evoluções nas práticas de liderança e aprofundar a relação entre os estilos de liderança, oferecendo insights valiosos para gestão em diferentes contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS:

- ABI RACHED, C. D.; SANTOS, J. do N.; FERREIRA, V. C. G. Bases teórica dos estilos de liderança: uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.37497/ijhmreview.v6i2.229>. Acesso em: 16 abr. 2024.
- ANDRADE, Diego Fabrício Rodrigues *et al.* **Análise Ergonômica do Trabalho como Fator motivacional no Ambiente Organizacional: Um Estudo de Revisão.** In: Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação – CONGENTI, 2020.
- ARAÚJO, Kléber Carvalho de. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína-TO. 2021. 20 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação) - Curso de Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2021.
- BARBOSA, Gabrieli Inácio; FEITOSA, Maria José da Silva. **Barreiras e incentivos relacionados à motivação dos colaboradores nas organizações: uma revisão sistemática de literatura.** In: 31º Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração - São Paulo, 2020. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/31enangrad/trabalho/162163>. Acesso em: 13 set. 2024.
- BARRETO, Bruna Stamm de Barros; DEMO, Gisela. **Qual modelo de liderança inspira melhores práticas de gestão de pessoas e contribui para uma maior qualidade de vida no teletrabalho no serviço público?** In: 33º ENANGRAD - UNIVALI (Campus Itajaí), 2022. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/33enangrad/trabalho/252235>. Acesso em: 13 set. 2024.
- BASTOS, Camila Volino et al. **O perfil de competências dos líderes da área de comércio exterior na perspectiva das soft e hard skills.** In: 33º ENANGRAD - UNIVALI (Campus Itajaí), 2022. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/33enangrad/trabalho/245480>. Acesso em: 14 mai. 2024.
- CANANI, Ana Carolina. **Estudo sobre a identificação do modo de pensar e agir das lideranças numa indústria do setor de alimentos na região do Vale do Caí/RS.** In: 33º ENANGRAD - UNIVALI (Campus Itajaí), 2022. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/33enangrad/trabalho/245441>. Acesso em: 13 set. 2024.
- DA SILVA, Caio Pedrinho; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.
- DE SANTANA, Adilson Lopes. **Liderança e sua influência no clima organizacional.** 2020.
- DOS SANTOS, Analina Maria Alves. **A Relação Entre Motivação E Qualidade De Vida No Trabalho.** 2021. Disponível em:

https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/37281/1/ANALINA_MARIA. Acesso em: 13 set. 2024.

DEBIASI, Leonice; D'ARISBO, Anelise. **Liderança no regime de trabalho flexibilizado: estudo de caso em uma vinícola da Serra Gaúcha.** In: 31º Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração - São Paulo, 2020. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/31enangrad/trabalho/162230>. Acesso em: 13 set. 2024.

FERREIRA, Heryane Santana; DA SILVA MARTINS, Jéssica Natália; DOS SANTOS, Luana Ferreira. **Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais.** Ciência Dinâmica, v. 14, n. 1, p. 26-49, 2021.

FREIRE, Cristhina Mauro; RÜBENICH, Nilson Varella. **Competências da liderança do futuro: perspectivas do setor comercial do Senac-RS.** In: 34º ENANGRAD - Insper - São Paulo (SP), 2023. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/34enangrad/trabalho/319822>. Acesso em: 13 set. 2024.

GIRARDI, Gabriele; SARATE, Joao Alberto. **A percepção da liderança transformacional em uma instituição financeira brasileira.** In: 31º Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração - São Paulo, 2020. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/31enangrad/trabalho/163503>. Acesso em: 13 set. 2024.

JISCH, Elivania Suelin Becker Schons *et al.* **Um estudo das competências gerenciais sob a ótica dos líderes que atuam na área de comércio exterior.** In: 33º ENANGRAD - UNIVALI (Campus Itajaí), 2022. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/33enangrad/trabalho/245132>. Acesso em: 13 set. 2024.

JUNIOR, Ali Antonio Abrão et al. A importância da liderança e motivação na gestão de pessoas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 11, p. 913-927, 2023.

JÚNIOR, F. S. da R.; ALVES, H. L.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de. Efeitos da liderança transformacional na inovação: uma revisão sistemática de literatura. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 12, p. 98834–98846, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n12-392. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/21746>. Acesso em: 01 set. 2024.

LEMOS, Suélen Cezar; SANTOS, Andressa Schaurich dos; LAURINI, Matheus Machado. **Relação dos estilos de liderança dos gestores e o desempenho individual no trabalho dos colaboradores.** In: 33º ENANGRAD - UNIVALI (Campus Itajaí), 2022. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/33enangrad/trabalho/253164>. Acesso em: 13 set. 2024.

MARCOS, Murilo Martins; VIEIRA, Jéssica. A importância do líder frente à equipe de negócios na estratégia e motivação de vendas. **Revista Interdisciplinar da FARESE**, v. 4, 2022. Acesso em: 14 abr. 2024.

MARQUES, Luiz Eduardo Souza; SOUZA, Igor Guevara Loyola De. **Análise da relação entre reputação da equipe e a motivação para trabalhar dos colaboradores.** In: 32º Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração – Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/32enangrad/trabalho/195001>. Acesso em: 13 set. 2024.

MARTINS, Bruna Marciano; SILVA, Luiz Henrique da; SANTOS, Fernando Garcia dos. **A importância da liderança na transformação cultural: um estudo de caso em uma empresa do setor de construção civil.** In: 33º ENANGRAD - UNIVALI (Campus Itajaí), 2022. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/33enangrad/trabalho/252093>. Acesso em: 14 mai. 2024.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370-396, 1943.

MENDONÇA, Danielly Jessyca Fernandes *et al.* **A importância da liderança no processo de inovação das empresas de vestuário de Imperatriz - MA.** In: 31º Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração – São Paulo, 2020. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/31enangrad/trabalho/162136>. Acesso em: 10 abr. 2024.

MELO, Wemerson Queiroz; DOURADO, Jakson Luis Galdino; DE MACÊDO, Larissa Daiana. Liderança no contexto organizacional: um estudo sobre suas influências na gestão. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 17, n. 2, p. 1-13, 2023.

QUINTANA, Michele Martins; RÜBENICH, Nilson Varella. **Motivação: um estudo de caso sobre a motivação dos colaboradores terceirizados.** In: 34º ENANGRAD – Insper – São Paulo (SP), 2023. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/34enangrad/trabalho/319600>. Acesso em: 13 set. 2024.

REBOUÇAS, Lael Brito; SANTOS, Daisy Lima de Souza. **Liderança, desenvolvimento de competências e empresa júnior: um estudo com discentes do curso de Administração em uma universidade pública.** In: 31º Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração – São Paulo, 2020. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/31enangrad/trabalho/162714>. Acesso em: 13 set. 2024.

SCALABRIN, Otavio Renato. Liderança e motivação, a influência do líder no nível motivacional da equipe. 2023. 19 f. **Artigo de Conclusão de Curso** (Bacharel em Administração), Universidade de Passo Fundo, Lagoa Vermelha-RS, 2023.

SENA, Adriana Pereira *et al.* **Competências gerenciais dos líderes da concessionária de veículos pesados na região do litoral catarinense.** In: 34º ENANGRAD – Insper – São Paulo (SP), 2023. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/34enangrad/trabalho/319793>. Acesso em: 13 set. 2024.

SILVA, Gabriel Luiz Pereira da; GOMES, Narciso Bastos; SILVA, Thiago Bruno de Jesus. **Percepção dos estilos de liderança transformacional e transacional em uma empresa do ramo varejista da**

construção civil. In: 34º ENANGRAD – Insper – São Paulo (SP), 2023. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/34enangrad/trabalho/319911>. Acesso em: 13 set. 2024.

SILVA, Leticia Martins de Oliveira; JARDIM, Fernando Rogério; JUNIOR, Carlos Rogério Cerqueira. **O papel do líder na preparação da equipe para o processo de fusão: um estudo de caso em uma empresa de engenharia.** In: 31º Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração – São Paulo, 2020. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/31enangrad/trabalho/162467>. Acesso em: 13 set. 2024.

SOARES, Maxmílano da Silva. O papel da liderança situacional e sua influência na gestão de dilemas, estratégias e possibilidades nas organizações. **RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber, Brasil**, v. 1, n. 1, p. 111–122, 2024. DOI: 10.51473/rcmos.v1i1.2022.24. Disponível em: <https://submissoesrevistacientificaosaber.com/index.php/rcmos/article/view/24>. Acesso em: 13 abr. 2024.

SOARES, Neuma Lopes. A motivação no setor público: aplicabilidade da teoria de Frederick Herzberg. 2021. 36 f., il. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Especialização em MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

SOUZA, Lucas de; SILVA, Milane Rodrigues da. **A influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores, sob a ótica da literatura.** In: 34º ENANGRAD - Insper - São Paulo (SP), 2023. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/34enangrad/trabalho/319843>. Acesso em: 06 mai. 2024.

VIANNA, Melissa Cangussu *et al.* **Mindfulness como aliado nos processos decisórios das lideranças: uma revisão bibliométrica da literatura dos últimos 10 anos.** In: 33º ENANGRAD - UNIVALI (Campus Itajaí), 2022. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/33enangrad/trabalho/252949>. Acesso em: 14 mai. 2024.