

AS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DE LIDERADOS

Eliane Dalpian da Rocha¹, Bernardete Bregolin Cerutti²,
Gabriel Machado Braido³, Evania Schneider⁴

Resumo: Este artigo tem como objetivo identificar as características da liderança, a partir da percepção de liderados, em diferentes organizações de Nova Bréscia/RS. O estudo fundamenta-se em temáticas relacionadas à liderança, sobretudo, nas principais teorias e abordagens, no papel desempenhado pelo líder nas organizações e a influência do líder na cultura organizacional e na performance da equipe de trabalho. A pesquisa, que se caracteriza como quantitativa e descritiva, contou com 89 respondentes que trabalham em organizações de distintos segmentos produtivos no referido município. Os resultados apontam que os respondentes, de forma hegemônica, sentem-se ouvidos e estimulados a terem iniciativa, bem como têm espaço para realizar críticas e afirmam conviver num ambiente de cooperação e de valorização do trabalho coletivo, oportunizado pelo líder. Ainda, para a maioria dos respondentes, o líder comunica-se de forma clara e é visto como um amigo, apoiador e preocupado com as necessidades dos liderados, que permite a participação da equipe na tomada de decisões. A partir das percepções dos respondentes, verifica-se a presença de características que podem ser associadas a várias teorias de liderança, sobretudo, a Teoria das Contingências, Liderança Visionária, Liderança Autêntica, Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Carismática, Liderança *Coach* e Liderança 4.0.

Palavras-chave: Liderança. Liderados. Gestão. Organizações.

1 Bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Taquari – Univates. eliane.rocha@universo.univates.br

2 Bacharel em Administração (Univates), Mestre em Ambiente e Desenvolvimento (Univates) e Doutora em Desenvolvimento Regional (Unisc). Professora Adjunta da Universidade do Vale do Taquari – Univates. bcerutti@univates.br

3 Bacharel em Administração (Univates), Mestre em Administração (UFRGS) e Doutor em Administração (Unisinos). Professor Adjunto da Universidade do Vale do Taquari – Univates. gabrielb@univates.br

4 Bacharel em Ciências Contábeis e Administração (Univates) e Mestre em Administração (UFRGS). Professora e Reitora da Universidade do Vale do Taquari – Univates. evania@univates.br

1 INTRODUÇÃO

Dispor de lideranças que tenham um perfil distinto do tradicional líder autoritário, centralizador e não-participativo é um dos principais recursos para a organização inovar e ampliar seu potencial competitivo, atendendo às exigências desse mercado. Nessa perspectiva, a concepção de liderança engloba a habilidade do líder de mobilizar e criar alternativas para obter soluções sustentáveis, pensar de forma criativa, conduzir e conectar seus liderados para elevados padrões de desempenho (BERGAMINI, 2012).

A responsabilidade de conquistar resultados de forma rápida e eficiente, bem como a necessidade de constante remodelagem dos negócios, visando transformar as organizações em espaços de colaboração, de criação e de disseminação de ideais, de novos hábitos e de práticas coletivas impõem que o líder esteja sempre se reinventando.

Em vista disso, liderar vai muito além de ter noções sobre processos e recursos tecnológicos. Está relacionado a compreender as pessoas, suas necessidades e expectativas, pois é por meio delas que vantagens competitivas podem ser alcançadas. Por isso, o líder tem a importante missão de conectar todos os integrantes da sua equipe, unindo-os em torno do alcance dos objetivos, propiciando o estabelecimento de relações, baseadas na confiança e na reciprocidade (JUCÁ *et al.*, 2013).

Em uma organização, interage no mesmo espaço uma grande diversidade de pessoas, com motivações, personalidades, formas de agir e de pensar distintas, que podem influenciar positiva ou negativamente no resultado individual ou grupal. Cada pessoa, influenciada pela maneira como o líder trabalha e conduz a equipe, pode perceber o ambiente de forma diferente. Partindo dessas considerações, este artigo tem por objetivo identificar as características da liderança, a partir da percepção de liderados, em diferentes organizações de Nova Bréscia/RS.

Para tanto, o estudo está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção é descrita a revisão de literatura e na terceira seção, os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na quarta seção, apresenta-se os resultados de pesquisa, e na quinta seção as considerações finais. Após, são apresentadas as referências utilizadas no estudo.

2 CORRENTES TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA

Diferentes correntes teóricas tratam de liderança. A primeira refere-se à Teoria dos Traços, vigente até o final da década de 1940. Essa corrente teórica define a liderança a partir de traços de personalidade, características e qualidades de um indivíduo. Com base nessa concepção, não seria possível realizar ações voltadas à formação de novos líderes, já que apenas aqueles que nascessem com determinados atributos poderiam exercer esse papel. Sem alcançar consenso, a Teoria dos Traços perdeu força, já que não conseguiu

servir para detectar líderes eficientes e ineficientes (ROBBINS *apud* ESCORSIN; WALGER, 2017).

Direcionadas pelo crescimento da indústria e com o aparecimento de grandes organizações, surgem, no final da década de 1940, as Teorias Comportamentais, que transferem o enfoque para o comportamento dos líderes. As Teorias Comportamentais baseiam-se na ideia de que existem comportamentos peculiares capazes de tornar um indivíduo líder, que poderiam ser aprendidos por meio de treinamentos que despertassem o que antes era visto como característica que nascia com a pessoa (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Tolfo (*apud* PEDRUZZI JR. *et al.*, 2016) destaca, a partir de análise feita por Tannenbaum e Schmidt, três estilos de liderança presentes nas Teorias Comportamentais: o autocrático, centralizado nas funções; o democrático, focado nos indivíduos; e o liberal, também chamado de *laissez-faire*. Contudo, essa teoria não obteve êxito, pois estudiosos verificaram que um líder poderia ser eficaz numa empresa e não conseguir ser em outra, demonstrando que comportamentos do líder vistos como essenciais poderiam não ser eficazes em qualquer circunstância, revelando a necessidade de observar outras variáveis.

No final da década de 1960, a compreensão a respeito da inevitabilidade de adaptação inspira pensar uma nova teoria sobre liderança, com um novo enfoque. Assim, conforme Robbins (*apud* SARTORI; ZANOTTO; FACHINELLI, 2018), os estudos buscaram, além do diagnóstico sobre o comportamento dos líderes, reconhecer circunstâncias que fossem capazes de indicar o êxito de um líder em relação a outro, numa mesma situação ou ambiente, dando origem às Teorias das Contingências.

Este modelo compreende que o sucesso de um líder ultrapassa as questões comportamentais e de traços de personalidade, pois ele parte do princípio de que há inúmeros fatores que influenciam o desempenho eficaz de um líder, sendo necessário adaptar-se a cada cenário, seja ele tecnológico, econômico, político e social, todos exigem diferentes formas de agir. Além disso, a cultura da empresa, a forma como é gerenciada e as particularidades de cada equipe nortearão a conduta da liderança para conseguir fazê-la ser eficaz (ESCORSIN; WALGER, 2017).

De acordo com Soares (2015), a Teoria das Contingências abarca quatro modelos: o Modelo da Contingência de Fieldler, a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, a Teoria das Trocas entre Líderes e Liderados e a Teoria da Meta e do Caminho. No Modelo de Contingência de Fieldler, o desempenho do líder dependerá da sua capacidade de ajustar-se ao contexto em que está inserido. O líder é norteador por funções ou por pessoas, não sendo possível ter as duas orientações. Se a situação demandar uma liderança voltada às pessoas, mas o líder na organização é direcionado às tarefas, um dos dois deverá ser substituído para que haja compatibilidade.

A Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, criada por Ken Blanchard e Paul Hensey, tem como alvo os liderados, por serem os responsáveis por determinar o êxito ou não do desempenho do seu líder (SOARES, 2015). Um líder eficiente, que tem como base a percepção do ambiente em que ele e sua equipe estão inseridos, deve ser capaz de ajustar suas competências às demandas que a situação impõe. Cada cenário demanda planejar ações diferentes, o que exige adaptação.

Por sua vez, a Teoria das Trocas entre Líderes e Liderados aborda uma relação diferenciada do líder com alguns colaboradores da equipe, passando a dedicar-lhes mais tempo em comparação ao dedicado a outros colaboradores, além de algumas vantagens. Alguns indícios revelam que isso ocorre, porque determinadas pessoas demonstram habilidades que as destacam entre as demais ou por possuírem comportamentos e atributos particulares, similares aos apresentados pelo líder. Dessa forma, a liderança aplica seus recursos nas consideradas diferenciadas, supondo que terão uma performance mais satisfatória (SOARES, 2015). As relações de troca entre as pessoas são constantes, o que exige empatia e contato contínuo do líder com sua equipe, com a finalidade de identificar quem o segue e quais são os seus anseios, indicando o caminho a ser percorrido.

Segundo a Teoria da Meta e do Caminho, de Robert House, o líder deve fornecer apoio aos liderados para atingirem seus objetivos, que devem estar relacionados com as metas da organização (SOARES, 2015). Para o colaborador, as atitudes do líder são aceitáveis, se forem compreendidas como geradoras de satisfação imediata e forem motivacionais, à medida que a eficiência em seu desempenho for ocasionada pelo atendimento das carências dos seus liderados, por meio da supervisão, de recompensas e orientações relativas ao trabalho produzido.

Para House (*apud* SOARES, 2015), na Teoria da Meta e do Caminho, os líderes têm flexibilidade para escolher quem deverá ser empregado, conforme a exigência percebida pelo ambiente, e os estilos de líderes são: o diretivo, aquele que deixa claro para os liderados qual sua expectativa em relação a eles, fornecendo orientações e sendo responsável pela organização das tarefas; o apoiador, que é amigo e preocupado com as necessidades dos colaboradores; o participativo, que gosta de compartilhar as decisões com os membros da equipe; o orientado para a conquista, que é estabelecedor de objetivos que representam grandes desafios para o grupo.

Após um período de questionamentos e reflexões, no final da década de 1980, surgem novas abordagens sobre liderança, como, por exemplo, a Liderança Visionária, a Liderança Autêntica, a Liderança Transformacional, a Liderança Transacional, a Liderança Carismática, a Liderança *Coach*, e a mais recente, a Liderança 4.0 (DAY; ANTONAKIS *apud* SARTORI; ZANOTTO; FACHINELLI, 2018).

Conforme Nannus (*apud* ARRUDA; CHRISÓTOMO; RIOS, 2010), na Liderança Visionária, o líder assume o comando e estimula a participação de seus colaboradores, remodela as organizações e transforma-as num espaço de evolução e de alto desempenho, propiciando satisfação aos seus integrantes e benefícios à comunidade em que está inserida. Uma das funções da Liderança Visionária é definir onde seus esforços serão aplicados, o que deve ser visto por todos os membros, sendo representantes dessa evolução.

A Liderança Autêntica, segundo Avolio e Gardner (*apud* BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017), baseia-se na ideia de que a autenticidade é fomentada pelo líder, por meio do autoconhecimento e da autoaceitação, sendo as relações entre líderes e liderados apoiadas pela transparência, pela ética e pela confiança, que favorecem a criação de um clima organizacional propício para a prática de negociações conscientes e fundamentadas em princípios morais.

Na Liderança Transformacional, segundo Burns (*apud* ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018), líder e liderado compartilham convicções e se unem em busca de um mesmo objetivo, para atender expectativas individuais e coletivas, criando um clima organizacional marcado pela cooperação e pelo entusiasmo, com profundo estímulo para que os seguidores ultrapassem suas ambições individuais em favor de toda equipe. Bergamini (2012) complementa afirmando que nesse modelo a influência é mútua, visando ao alcance dos benefícios esperados pelas duas partes.

A Liderança Transacional, conforme Neves (*apud* MOLLER; GOMES, 2010), refere-se à conciliação dos objetivos dos colaboradores por meio da gestão de conflitos e de troca de interesses. O líder, segundo essa concepção, concentra-se nos integrantes do seu grupo para a realização de tarefas e o alcance das metas da organização. Na Liderança Transacional, as tarefas são incumbidas por meio da autoridade e remuneradas de acordo com a sua realização.

A Liderança Carismática remete à capacidade do líder de motivar e estimular seus seguidores por meio da sua energia e ponto de vista particular. O líder carismático apresenta características como disposição para correr risco, entendimento das carências do ambiente e dos liderados, percepção de futuro, entre outros. Tem capacidade de fazer com que seus liderados sejam comprometidos, que queiram aplicar todas as suas forças para conduzir a organização na direção dos objetivos propostos, solucionando problemas, com o entusiasmo que transmite ao grupo (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Com inspiração no processo de *coaching*, a Liderança *Coach* atenta-se aos indivíduos, com o intuito de despertar o autoconhecimento e a autoliderança e favorecer o aprendizado e o crescimento pessoal dos colaboradores (ESCORSIN; WALGER, 2017). O líder produz efeitos impactantes em seus liderados, comprometendo-os com o alcance de melhorias e orientando-os com perguntas, em vez de dar-lhes respostas prontas. A Liderança *Coach*, além de

questionar, faz recomendações e dá conselhos, sem opressão ou autoritarismo, respeitando a autonomia de cada um, direcionando as pessoas a buscarem a aprendizagem e o desenvolvimento por meio da conversação, em vez de exigir apenas resultados.

Por fim, a Liderança 4.0, idealizada em 2016 por Klaus Schwab, mentor do Fórum Econômico Mundial, está relacionada às qualidades necessárias aos líderes na era digital, o que demanda a elaboração e a aplicação de novos métodos nas organizações, a busca por inovação e a quebra de paradigmas (MAGALDI, *apud* ISRAEL, 2021). O líder deve desenvolver vínculos, construir espaços para a atuação em equipe, criar sentido de propósito e propiciar um ambiente de colaboração. Dessa forma, a liderança tem o papel de desenvolver equipes e influenciar seus liderados a trabalharem de forma coletiva, admitindo serem os protagonistas em busca do alcance dos objetivos (MAGALDI, *apud* ISRAEL, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e de levantamento de campo. A investigação quantitativa possui a particularidade de utilizar métodos estatísticos que possibilitam maior exatidão nas conclusões (NIQUE; LADEIRA, 2014), o caráter descritivo busca descrever as particularidades de determinado grupo ou acontecimento, ou ainda definir conexões entre diversos aspectos (GIL, 2019), e o levantamento de campo corresponde ao questionamento feito de maneira objetiva a uma quantidade determinada de indivíduos, a fim de obter esclarecimentos sobre uma problemática em estudo (GIL, 2019).

A partir disso, buscou-se identificar as características da liderança, segundo a percepção de liderados, em diferentes organizações de Nova Bréscia/RS por meio de um questionário estruturado, aplicado de forma impressa, composto por 23 questões fechadas e uma questão aberta, elaboradas com base nos autores que embasam o referencial teórico.

O primeiro bloco de questões visou identificar o perfil dos respondentes e o segundo bloco procurou identificar a percepção dos respondentes, a respeito da liderança, com base na Escala *Likert*, contendo cinco níveis de concordância (de 1. discordo plenamente a 5. concordo plenamente). Segundo *Likert* (*apud* LUCIAN, 2016), esse mecanismo possibilita medir o ponto de vista dos participantes de maneira objetiva. Na questão aberta, os participantes foram convidados a demonstrar de forma livre sua opinião a respeito do assunto.

A amostra é não probabilística por conveniência, que segundo Nique e Ladeira (2014), é mais acessível, visto que o investigador pode fazer a escolha dos participantes como entender ser mais oportuno, optando por indivíduos próximos a ele ou por aqueles acessíveis e dispostos a contribuir com o estudo. Assim, foram entregues 100 questionários em 15 organizações (indústria,

comércio e prestação de serviços), observando o número de colaboradores de cada uma. Três dias após a entrega nas organizações, os questionários foram recolhidos, totalizando 89 questionários válidos e 11 não respondidos.

Destaca-se que a aplicação do questionário ocorreu no período de 25 de fevereiro a 18 de março de 2022, totalizando 22 dias, após ser realizado pré-teste com dez pessoas de distintas organizações de Nova Bréscia/RS. Os dados coletados das afirmativas fechadas e da questão aberta foram tabulados em planilha eletrônica *Excel*, para posterior análise por frequência relativa. De acordo com Gil (2019), por meio da análise por frequência relativa, é possível analisar os dados das afirmativas fechadas por comparação, verificando o percentual de representatividade que determinado dado obtido possui em relação ao somatório de todos os elementos coletados. Da mesma forma, é possível analisar os dados da questão aberta, por semelhança de conteúdo.

O método utilizado neste estudo apresenta algumas limitações, que, conforme Mattos, Rossetto Júnior e Rabinovich (2017), caracterizam-se por prováveis interferências capazes ou não de serem controladas em uma investigação. Por ser uma pesquisa de cunho quantitativo, alguns fatores podem interferir no alcance dos resultados, como o desinteresse do público-alvo em responder ao questionário proposto, dificuldades quanto ao entendimento da temática, entre outros. Além disso, a amostragem não probabilística apresenta a restrição de não permitir que as informações alcançadas possam ser generalizadas, pelo fato de não ser possível assegurar que a amostra simbolize todo o público com exatidão (NIQUE; LADEIRA, 2014).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O público feminino obteve o maior índice de participação na pesquisa, com 79,78%. É um número consideravelmente expressivo e pode revelar a representatividade das mulheres no mercado de trabalho de Nova Bréscia/RS. Segundo Baltar e Omizzolo (2020), entre 2014 e 2019, houve um aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, como consequência do período de recessão e de crise que reduziu a oferta de emprego para o público masculino e fez com que as mulheres, visando a melhores condições de vida, buscassem emprego formal, o que pode ajudar a explicar esse predomínio, mesmo nos dias atuais. Contudo, no quarto trimestre de 2021, os homens registraram o maior nível de ocupação no Brasil, com 66,1%, ao mesmo tempo em que as mulheres apresentaram 45,7% (IBGE, 2021).

Quanto à idade, 30,34% dos respondentes têm entre 41 e 50 anos; 23,60% têm até 25 anos; 21,35% estão na faixa etária entre 31 e 40 anos. Percebe-se, ainda, que 46,07% dos participantes da pesquisa são solteiros e 44,94% são casados. De acordo com o Ministério do Trabalho e Previdência (2021), a faixa etária que compreende trabalhadores com mais de 40 anos foi a que, em 2020,

apresentou maior elevação; porém, as pessoas entre 30 e 39 anos foram as que tiveram superioridade na ocupação dos empregos formais.

Em relação à escolaridade, 51,69% cursaram ensino superior completo. Apesar da relevante presença de respondentes com nível superior, este dado não reflete o cenário nacional, pois, no ano de 2020, segundo dados do IBGE (2020), apenas 17,4% da população brasileira com 25 anos ou mais tinha concluído o ensino superior. Isso demonstra um grande avanço na formação educacional dos municípios de Nova Bréscia/RS.

A maioria dos respondentes, representada por 68,54%, está há mais de seis anos atuando no mercado de trabalho formal. No quarto trimestre de 2021, segundo o IBGE (2021), estimava-se no Brasil cerca de 95,7 milhões de pessoas ocupadas, das quais 66,9% eram empregados. No mesmo período, entre as pessoas ocupadas com 14 anos de idade ou mais no país, 73,3% trabalhavam no setor privado; 17,8%, no setor público; e 8,9%, no serviço doméstico (IBGE, 2021). Ainda, de acordo com dados do IBGE (2019), 24,5% da população total de Nova Bréscia/RS estava empregada, integrando os setores público e privado.

Seguindo a análise, 11,24% dos respondentes desempenhavam funções de auxiliares; 7,87% eram vendedores ou representantes comerciais; 3,37% ocupavam a função de operadores. Vale destacar que 77,53%, parte predominante na pesquisa, marcou a opção "Outro". Destes, 22,47% são professores; 15,73%, servidores públicos; 11,24%, monitores de escola; 5,62% secretários, entre outros.

Conforme informações do Diário de Votuporanga (2019), com base num levantamento feito pelo jornal Folha de São Paulo, em 56% dos municípios brasileiros com menos de 5 mil habitantes, cuja arrecadação própria é inferior a 10% da receita total, a prefeitura é o empregador principal, o que pode ajudar a explicar a predominância de servidores públicos e profissionais ligados à rede de ensino na pesquisa (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2022). A estimativa mais recente (2020) aponta que a população de Nova Bréscia é de 3.274 habitantes (FEE, 2022).

Ademais, 83,15% dos respondentes atuam no segmento de prestação de serviços. De acordo com a Revista Exame (2022), o setor de serviços é responsável por 70% do PIB brasileiro. Este segmento, em 2021, teve um crescimento de 10,9%, índice que destaca sua importância. Conforme Mendes Junior (2018), o setor de serviços engloba a administração pública, educação, comunicação, saúde, defesa, transporte, alimentação, seguridade social, serviços sociais, informação, entre outros. Ainda, com base em dados divulgados pelo IBGE no mês de abril de 2022, revela que os serviços apresentaram crescimento de 7,4%, comparando o mês de fevereiro de 2022 com o de 2021 (IBGE, 2022).

Descrito o perfil pessoal e ocupacional dos respondentes da pesquisa, apresenta-se a análise dos resultados com os percentuais de concordância dos respondentes. Entre os respondentes, 92,13% afirmam conhecer os valores

da empresa onde trabalham. Segundo Bergamini (2012), o conhecimento dos valores, princípios e objetivos é fundamental para o colaborador saber o que se espera dele e a forma como seu comportamento deve ser guiado. Além disso, 87,64% dos respondentes, revelam que se sentem ouvidos pela sua liderança quando apresentam alguma sugestão de melhoria. Para Jucá *et al.* (2013), a capacidade de saber ouvir é essencial no exercício da liderança.

Para 79,78% dos respondentes, o líder tolera eventuais erros que possam acontecer durante o exercício do trabalho. Mello e Silva (2014) relatam que a liderança deve dispor de habilidade emocional suficiente que lhe permita ter tolerância em determinadas situações.

Em relação à confiança no líder, 93,26% concordam com essa afirmativa. De acordo com Bergamini (2012), para que o líder seja visto como confiável pelos liderados, é necessário que ele primeiro acredite na capacidade e na aptidão de cada colaborador. Além disso, relações alicerçadas na confiança são a base dos princípios da Liderança Autêntica.

Para 94,38% dos respondentes, o seu líder é visto como alguém capaz de desempenhar o cargo que ocupa, pelo fato de ter conhecimentos suficientes para desempenhar a sua função. Segundo Souza e Ferreira (*apud* SILVA; SOUZA; LIMA, 2015), um indivíduo não se torna líder somente pelo cargo que ocupa, tendo em vista que a liderança provém das habilidades pessoais que nele são percebidas, por meio da admiração e poder de influência.

Essa percepção quanto ao líder ser ou não capaz de desempenhar a função ocupada pode ser relacionada com a Liderança Autêntica, conforme a definição de Gardner *et al.* (*apud* BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017), para quem o poder de influência do líder provém do quanto demonstra ser confiável e verdadeiro, o que também pode explicar o alto percentual de respondentes que afirmam confiar em seus líderes. Nota-se ainda que nenhum respondente se considera indiferente à visão sobre a capacidade de seu líder, ou seja, todos concordam ou discordam, o que indica que possuem uma percepção clara a respeito dessa qualidade.

Quanto ao estímulo à iniciativa, 84,27% sentem-se estimulados pelo líder para exporem suas ideias e a resolverem problemas sem terem que consultá-lo, o que reflete delegação, confiança e proatividade da equipe. Esse incentivo é fundamental, pois, conforme Ferreira, Dall’Agnol e Porto (2016), na contemporaneidade, é crescente a exigência por profissionais competentes para contribuir efetivamente com o desenvolvimento das organizações.

Podem ser associadas a esse estímulo, as abordagens da Liderança Transformacional, conforme Burns (*apud* ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018), da Liderança Carismática, segundo Escorsin e Walger (2017) e da Liderança 4.0, de acordo com Schwab (*apud* ISRAEL, 2021), pela prática de incentivo ao protagonismo no ambiente de trabalho. Vale destacar que as lideranças dos 11,23% dos respondentes que afirmam não possuir este estímulo

podem estar perdendo a oportunidade de obter vantagem competitiva, por não saberem aproveitar seu capital humano.

Em relação à oferta de treinamentos, 69,66% dos respondentes afirmaram receber algum tipo de capacitação. A Liderança *Coach* está associada a esse processo, cujo objetivo, conforme afirma Escorsin e Walger (2017), é estimular o desenvolvimento das pessoas da organização por intermédio da aprendizagem.

Um fato que chama a atenção é que 14,06% afirmam não haver em seus locais de trabalho, práticas que fomentem o aperfeiçoamento dos profissionais. Salienta-se que, de acordo com Mello e Silva (2014), não são somente os liderados que necessitam receber treinamentos, os líderes também precisam aperfeiçoar suas habilidades e transformar seus conhecimentos para alcançar padrões mais elevados de desempenho.

A aceitação de críticas está presente nas lideranças de 75,28% dos respondentes. Esse dado pode ser relacionado à Liderança Autêntica, segundo a qual os relacionamentos no ambiente organizacional sustentam-se mediante contatos sinceros e tolerantes, conforme afirmações de Avolio e Gardner (*apud* BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017).

Porém, para 11,24%, as críticas não são aceitas, o que pode ser interpretado pelos liderados como atitudes hostis da sua liderança. Cunha e Matteu (2018) argumentam que o líder deve encorajar o desenvolvimento da capacidade crítica dos seus liderados, bem como a sua criatividade, visando facilitar o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

O líder está presente para prestar auxílio nos momentos em que surgem problemas para 89,89% dos respondentes. Segundo Bergamini (2012), o papel exercido pelo líder é decisivo para uma gestão de conflitos assertiva, pois sua função vai muito além de ajudar a resolver problemas, isto é, ele também deve utilizar métodos para evitá-los e/ou preveni-los.

Em relação ao sentimento de reconhecimento, 86,52% dos respondentes afirmam sentir que seus líderes reconhecem o trabalho desempenhado pelos liderados, o que é muito importante, pois as pessoas, de acordo com Mello e Silva (2014), precisam de encorajamento e reconhecimento e não somente de recompensas financeiras para que o ambiente de trabalho se torne mais harmônico. Nesse contexto, é proporcionado um ambiente de cooperação e de estímulo ao trabalho coletivo para 88,77% dos respondentes. Alinha-se a esse desejo de trabalho coletivo, o modelo de Liderança Transformacional, conforme afirmações de Bergamini (2012) e Burns (*apud* ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018), segundo os quais as metas grupais superam as pessoas em prol da coletividade, bem como à Liderança 4.0, que, segundo Schwab (*apud* ISRAEL, 2021), também requer o pensar coletivo.

Para 86,52% dos respondentes, o seu líder possui comunicação clara, deixando perceptível as metas definidas e o caminho a percorrer para alcançá-las, característica que pode ser correlacionada à Teoria das Contingências, por

saber comunicar-se conforme as circunstâncias (ESCORSIN; WALGER, 2017). Destaca-se que nenhum respondente marcou a opção “discordar plenamente”, o que evidencia que há clareza na comunicação.

Para 66,29% dos respondentes, a liderança é vista como orientadora, que fornece supervisão e recompensas. Já 13,49% dos respondentes contrariam essa afirmação, evidenciando falta de orientação, de controle e de gratificações pelos resultados alcançados. A remuneração baseada na realização das tarefas está presente na perspectiva da Liderança Transacional, de acordo com Wright (*apud* PASSOS; BRAZ, 2019). Além disso, Soares (2015) afirma que, segundo a Teoria das Contingências, proporcionar instrução e recompensas são ações benéficas para a conquista da satisfação dos colaboradores.

A equipe é consultada para a tomada de decisões para 65,17% dos respondentes. Consultar os liderados, conforme Robbins (*apud* DAMACENO, 2018), ajuda a elevar sua motivação e a obter apoio ao incluí-los na decisão. A ação de incentivar a contribuição dos colaboradores pode ser correlacionada à abordagem da Liderança Visionária, segundo Nannus (*apud* ARRUDA; CHRISÓTOMO; RIOS, 2010) e ao estilo democrático de liderança, conforme Tolfo (*apud* PEDRUZZI JR. *et al.*, 2016). Já 20,22% não participam do processo decisório, o que, segundo Tolfo (*apud* PEDRUZZI JR. *et al.*, 2016), caracteriza-se como estilo de liderança autocrática. Nesse caso, os líderes autocráticos são os responsáveis por tomar a maioria das decisões.

O líder, para 85,40% dos respondentes, é visto como um amigo, que presta apoio e é preocupado com as necessidades dos integrantes de sua equipe. Para Soares (2015), cada indivíduo necessita sentir que é valorizado, que é componente fundamental do processo, tendo seus objetivos individuais alinhados aos organizacionais, para a equipe ser um grupo dotado de alto desempenho. Detectar as demandas dos colaboradores e do ambiente é uma das características da Liderança Carismática, conforme afirma Escorsin e Walger (2017). Ainda, segundo Soares (2015), relaciona-se a esse estilo o de líder apoiador, que faz parte da Teoria das Contingências.

As ferramentas de trabalho indispensáveis para o desempenho das atividades são fornecidas pelo líder, para 94,38% dos respondentes. Escorsin e Walger (2017) argumentam que a entrega das condições essenciais para a prática das funções faz com que os colaboradores possam tornar-se gradativamente indivíduos autogeridos e automotivados. Observa-se que a opção “discordo plenamente” não foi marcada nesta questão, o que pode demonstrar que nenhum dos respondentes deixou de receber de suas lideranças pelo menos algum instrumento necessário para exercer as suas atribuições.

Ao serem questionados sobre o que modificariam nas empresas em que trabalham, caso exercessem um cargo de liderança, os respondentes puderam expor suas opiniões, por se tratar de questão aberta. Destaca-se que 28,09% dos respondentes afirmaram não saber o que poderia ser feito de diferente na hipótese de serem líderes nas empresas em que trabalham. Muitos usam como

justificativa o fato de não se imaginarem exercendo este tipo de cargo, pois acreditam que sua área de conhecimento está distante das áreas relacionadas à gestão e às responsabilidades atribuídas à liderança.

Outros 25,84% dos respondentes revelam que não mudariam nada na forma como a liderança conduz atualmente as atividades na organização. Isso pode significar a satisfação desses liderados em relação ao trabalho desenvolvido por suas lideranças e explicar os bons resultados obtidos em relação à confiança no líder, em relação a ser amigo e apoiador e proporcionar os mecanismos essenciais para a maioria dos respondentes, por exemplo.

Contudo, 14,61% dos respondentes salientam que, se fossem líderes, buscariam valorizar mais seus funcionários, proporcionando-lhes recompensas maiores pelos resultados alcançados, por meio da implantação de políticas de recompensas, com a inclusão de folgas e premiações caso as metas fossem atingidas ou para aqueles que mais se destacassem em suas funções, objetivando que se sentissem mais à vontade no ambiente de trabalho e dispostos a permanecerem e a progredirem na empresa.

Nota-se que os respondentes buscariam estimular de forma mais acentuada a motivação extrínseca. Conforme Passos e Braz (2019), procuramos motivar, se formos incentivados por meio de gratificações e do reconhecimento pelo trabalho realizado, o que é uma das particularidades da Liderança Carismática, também ligada à Liderança Transacional, conforme Wright (*apud* PASSOS; BRAZ, 2019).

Para 7,87% dos respondentes, ouvir mais a opinião e as sugestões dos colaboradores seria uma das modificações a serem estabelecidas. Assim, salientam que as críticas seriam melhor aceitas e criar-se-ia uma relação de amizade e colaboração recíproca. Percebe-se, assim, o anseio pela abordagem da Teoria das Contingências, em que o líder participativo opta pela tomada de decisões compartilhadas (SOARES, 2015).

Além disso, o mesmo percentual de respondentes, 7,87%, estabeleceria em suas organizações o hábito de realizar reuniões periódicas com a equipe, visando à integração entre os diversos setores, ao esclarecimento de dúvidas, ao estímulo de mudanças e ao trabalho em equipe, fornecendo *feedbacks*, avaliações de resultados e a exposição dos próximos passos a serem executados, contribuindo assim para uma gestão mais transparente e consultiva.

Essa forma de liderar descrita acima pode ser relacionada com o estilo democrático de liderar. Segundo Porto, Lima e Melo (2014), aderindo ao estilo democrático, o líder torna-se agente transformador, por possibilitar o surgimento de novos talentos, por meio do compartilhamento de conhecimentos. Essas práticas também podem ser relacionadas com a Liderança Transformacional, com a Liderança Democrática, conforme Magaldi (*apud* ISRAEL, 2021), e com a Carismática, segundo Farias e Meneghetti (*apud* ESCORSIN; WALGER, 2017), considerando o incentivo à mudança presente nas duas abordagens.

Já para 6,74% dos respondentes, as mudanças objetivariam mais organização e melhor divisão das tarefas. Entre as opiniões, evidencia-se que, se fossem líderes, fariam uma adequação de pessoal em alguns setores, buscando mais alinhamento com as atividades cotidianas, para evitar que alguns colaboradores fiquem sobrecarregados ou interfiram no trabalho do colega, além de sugerirem mais planejamento e controle. Para Otley (*apud* CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015), ter controle gerencial possibilita a manutenção adequada do âmbito operacional das empresas, contribuindo para seu crescimento e continuidade.

Ainda, alguns relatam que buscariam melhorar o gerenciamento, para que as diretrizes fossem cumpridas por todos, o que pode indicar a presença de uma liderança que estabeleça um relacionamento diferenciado com alguns integrantes da equipe, comportamento evidenciado na Teoria das Trocas entre Líderes e Liderados, trazida por Soares (2015), que se constitui como um dos modelos integrantes da Teoria das Contingências.

Aperfeiçoar a comunicação seria uma ação de alteração a ser realizada por 5,62% dos respondentes, se excessassem atribuições de liderança. Assim, na visão dos liderados, isso seria possível se o líder conhecesse o funcionamento de cada setor, bem como as respectivas necessidades, caso melhorasse o diálogo e informasse as regras e os objetivos de maneira mais clara.

Esta concepção assemelha-se à Liderança Carismática, de acordo com Escorsin e Walger (2017), à medida que o líder compreende as carências dos liderados e do local de trabalho, o que também é abordado na Teoria das Contingências, por meio do modelo da Teoria das Trocas entre Líderes e Liderados, de acordo com Bergamini (2012).

Ainda, 3,37% dos respondentes em cargos de liderança proporcionariam mais treinamento de pessoal, por meio de cursos e palestras, visando a uma maior qualificação, motivação e autoconhecimento dos colaboradores. A Liderança Autêntica, conforme Avolio, Gardner (*apud* BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017), conecta-se com essa constatação, considerando o estímulo proporcionado ao autoconhecimento, e com a Liderança *Coach*, por direcionar-se à criação de uma cultura voltada para o desenvolvimento humano, segundo Escorsin e Walger (2017). Observa-se que nem todos os que afirmam não receber nenhum tipo de treinamento implantariam essa prática na empresa, caso fossem o líder, talvez, porque falta conhecimento a respeito dos benefícios do treinamento ou por não o considerarem relevante.

Por fim, percebe-se que os resultados da pesquisa demonstram elevados índices de satisfação dos respondentes em relação a diversos aspectos do trabalho executado por seus líderes, o que evidencia uma liderança eficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar as características da liderança, a partir da percepção de liderados, em diferentes organizações de Nova Bréscia/RS. Observou-se a existência de lideranças ligadas ao estilo democrático, pelo fato de serem, predominantemente, ouvintes dos colaboradores (87,64%); tolerantes a possíveis erros (79,78%); e estimuladores de iniciativas, da exposição de ideias e da resolução de problemas (84,27%). Ainda, são vistos pela maioria dos respondentes como capacitadores (69,66%); aceitadores de críticas (75,28%); presentes para conceder auxílio na resolução de problemas (89,89%).

Majoritariamente, as lideranças proporcionam um ambiente de cooperação e de estímulo ao trabalho coletivo (88,77%); com comunicação clara (86,52%); percebidas como orientadoras (66,29%); que permitem a participação da equipe na tomada de decisões (65,17%); vistas como amigas, prestadoras de apoio e preocupadas com as necessidades dos colaboradores (85,40%).

Ao relacionar os estilos de liderança percebidos pelos liderados com as correntes teóricas sobre liderança, constatou-se a presença da Liderança Autêntica, considerando os elevados percentuais obtidos na pesquisa em relação à confiança no líder, em virtude da aceitação das críticas e pelo fato de, para a grande maioria dos respondentes, o líder estar qualificado para desempenhar essa função.

Ainda, a Liderança Transformacional é percebida considerando os índices elevados alcançados no que se refere ao estímulo oportunizado pelo líder à exposição das ideias, à autonomia na busca pela solução de problemas, bem como, para que todos persigam o mesmo objetivo. A Liderança Carismática pode ser relacionada aos indicativos manifestados pelos respondentes, ao mencionarem que o líder pode ser considerado como amigo, preocupado com as necessidades dos colaboradores, além dos resultados que apontam incentivo ao protagonismo, o que também é evidenciado na Liderança 4.0, que valoriza o trabalho coletivo.

O grande percentual referente ao oferecimento de treinamentos por parte do líder aos liderados pode ser associado à Liderança *Coach*, enquanto a Liderança Visionária relaciona-se à prática de incentivar a participação dos liderados nas decisões, que também obteve elevada representatividade. A comunicação clara de metas e direções está correlacionada com a Teoria das Contingências, que também evidencia as orientações e recompensas, variáveis existentes na Liderança Transacional, que orienta e fornece supervisão.

Ao concluir, acredita-se que este estudo traz contribuições que podem servir de inspiração e apoio para líderes dos mais diversos setores, a fim de melhorarem ainda mais o desempenho, identificando suas próprias características e os elementos existentes em seu meio.

REFERÊNCIAS

- ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 4, p.516-532, out./dez. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/w5bvXRJ4X3Q73m8z9q6XkH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 06 ago. 2021.
- ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil e Finanças**, Fortaleza, v. 1, n. 1, 6p., 2010. Disponível em: <http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4>. Acesso em: 06 ago. 2021.
- BALTAR, Carolina Troncoso; OMIZZOLO, Julia Alencar. Participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro de 2014 a 2019. **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 23, n. 1, p. 1-17, jan./jul. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/2175-8085.2020.e71522/43887>. Acesso em: 26 mar. 2022.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Revista Gestão da Produção**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/9BJBHPcQqRmyfMs6TQtymlv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 06 ago. 2021.
- CRUZ, Ana Paula Capuano da; FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: papel das alavancas de controle. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 6, pp. 772-794, nov./dez. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MLLZmzzGjwWNVqv6NRW7vv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 abr. 2022.
- CUNHA, Claudinei José; MATTEU, Douglas. Um estudo sobre a relevância da liderança nas organizações. **Revista Eletrônica Anima Terra**, Mogi das Cruzes, n. 6, p.1-14, 2018. Disponível em: <https://www.fatecmogidascruzes.com.br/pdf/animaterra/edicao6/artigo1.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2022.
- DAMACENO, Gabriela Santos. **O poder nas organizações**. 2018. 36f. Trabalho de Conclusão (Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2018. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1511480558.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- DIÁRIO DE VOTUPORANGA. **Prefeitura é o maior empregador em 56% das cidades pequenas**. 16 nov. 2019. Disponível em: <https://diariodevotuporanga.com.br/prefeitura-e-maior-empregador-em-56-das-cidades-pequenas/>. Acesso em: 14 mai. 2022.
- ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. Curitiba, PR: InterSaber, 2017. E-book. Disponível

em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/49425/pdf/0?code=2kzV4Wms6DHZK8vvLHpgIXc4n/8Ue3K0tkqWEMXowrX+n/a5sL044lh4lofxDqCXExde0ZoiXZwJ6S3WsoZwgg>. Acesso em: 13 ago. 2021.

FERREIRA, Gímerson Erick; DALL'AGNOL; PORTO, Clarice Maria Dall'Agnol1 Adrize Rutz. Repercussões da proatividade no gerenciamento do cuidado: Percepções de enfermeiros. **Escola Anna Nery**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. e20160057, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/ZRDLJKDNV54mY6kMSTzK4WR/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 11 abr. 2022.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (FEE). **Município**: Nova Bréscia. Porto Alegre: FEE, 2022. Disponível em: <https://arquivofee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Nova+Br%E9scia>. Acesso em: 16 mai. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. E-Book. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/2/2\[6de91523-3af4-47e6-8040-8f9696ffa221\]%4051](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/2/2[6de91523-3af4-47e6-8040-8f9696ffa221]%4051). Acesso em: 01 out. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Panorama**. 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/nova-brescia/panorama>. Acesso em: 14 mai. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101736_informativo.pdf. Acesso em: 26 mar. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Quarto Trimestre de 2021**. 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2021_4tri.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

ISRAEL, Caroline Reis Queiroz. Uma análise sobre liderança: da teoria dos traços à liderança 4.0. **Boletim de Gerenciamento**, [S.l.], v. 24, n. 24, p. 21-30, jun. 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/issue/view/39/24%C2%AA%20Edi%C3%A7%C3%A3o%20-%20Boletim%20do%20Gerenciamento>. Acesso em: 03 set. 2021.

JUCÁ, Fernando; CAMALIONTE, Edilberto; JUCÁ, Ricardo; BILTON, Ruy. **Academia de liderança**: Como desenvolver sua capacidade de liderar. 1. ed. Campinas, SP: Papirus 7 Mares, 2013. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3687/pdf/19/1?code=HcOzaYmXtmY0og61q9l7b+lpLU1pjycS-11V2e60sZM8kaXyy6EkEgUkYItDnt9kbj2HR9Vb7VY6wi3XhzOYkpw>. Acesso em: 07 ago. 2021.

LUCIAN, Rafael. Repensando o uso da escala Likert: tradição ou escolha técnica? **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São

Paulo, v. 9, n. 1, p. 12-28, jan./abr. 2016. Disponível em: http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Revistas/v9n1/2_Repensando%20o%20Uso%20da%20Escala%20Likert%20Tradi%C3%A7%C3%A3o%20ou%20Escolha%20T%C3%A9cnica%20-%20PORTUGU%C3%8AS.pdf. Acesso em: 24 out. 2021.

MATTOS, Mauro Gomes de; ROSSETTO JUNIOR, Adriano José; RABINOVICH, Shelly Blecher. **Metodologia da pesquisa em educação física: construindo sua monografia, artigos e projetos**. 4. ed. São Paulo: Phorte, 2017. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/191223/epub/0?code=W+9WGyWppDZLz6SKsljrvVT/heBuPk3b2m2llrEqabK5xNuRDKv1vYCDxCMC3YPkge/EjMwWlAChCekDzDG9gw>. Acesso em: 15 out. 2021.

MELLO, Gélysses Andréa Ferraz de; SILVA, Tamara Tatiane da. **Treinamento e Desenvolvimento de líderes como ferramenta organizacional e empresarial**. 2014. 43f. Monografia (Tecnólogo em Recursos Humanos) - Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2014. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/280/1/MelloSilva.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2022.

MENDES JUNIOR, Biágio de Oliveira. **Perspectivas para o setor de serviços 2018/2019**. Fortaleza: BNB, 2018. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4296541/58_servicos.pdf/d7565650-370b-c15e-033e-063a0ba8cfaf. Acesso em: 28 mar. 2022.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA. **Emprego formal registra 46,2 milhões de vínculos em 2020**. Brasília: Governo Federal, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/noticias-e-conteudo/trabalho/2021/novembro/emprego-formal-registra-46-2-milhoes-de-vinculos-em-2020#:~:text=Dados%20da%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20Anual%20de,6%20milh%C3%B5es%20deles%20v%C3%ADnculos%20celetistas>. Acesso em: 27 mar. 2022.

MOLLER, Maria Alçada Baptista; GOMES, Jorge Filipe da Silva. Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 28, n. 4, p. 683-697, 2010. Disponível em: <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/ap/article/view/389/0>. Acesso em: 06 ago. 2021.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PASSOS, Filipe Celeste; BRAZ, Lorrann Bernardo. **Liderança para implantação da indústria 4.0 no setor automobilístico**. 2019. 78 f. Monografia (Graduação em Engenharia da Produção) – Faculdade Doctum, Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1948/1/LIDERAN%C3%87A%20PARA%20IMPLANTA%C3%87%C3%83O%20DA%20IND%C3%9ASTRIA%204.0%20NO%20SETOR%20AUTOMOBIL%C3%8DSTICO.pdf>. Acesso em: 05 set. 2021.

PEDRUZZI JÚNIOR, Aloir; SILVA NETO, José Moreira; PEDRUZZI, Nubiana Lima; ROSIGLEIDE, Carsoso Reboli. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017>. Acesso em: 06 ago. 2021.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Controladoria-Geral da União**. 2022. Disponível em: <https://www.portaltransparencia.gov.br/localidades/4313003-nova-brescia>. Acesso em: 16 mai. 2022.

PORTO, Laiane; LIMA, Valdirene; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. Gestão de Pessoas por Competências através da Liderança ética. In: SEGET, 11., 22 a 24 out. 2014. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: FAPERJ, 2014. 10p. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320406.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2022.

REVISTA EXAME. **Setor de serviços cresce 10,9% em 2021, após queda histórica em 2020**. 2022. Disponível em: <https://exame.com/economia/setor-de-servicos-cresce-109-em-2021-apos-queda-historica-em-2020/>. Acesso em: 28 mar. 2022.

SARTORI, Gisele; ZANOTTO, Mayara Pires; FACHINELLI, Ana Cristina. Liderança em Tempos de Indústria 4.0: Novos Papéis para um Novo Perfil? In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 18., 9 e 10 nov. 2018, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul, RS: UCS, 2018. 16p. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiimostrappga/paper/viewFile/6022/1963>. Acesso em: 26 set. 2021.

SILVA, Bianca e Laus; SOUZA, Vanessa Valle; LIMA, Rafael de Paiva. Aspectos da liderança nas organizações sem fins lucrativos: uma pesquisa de campo com os líderes dos projetos Tamar e Instituto Ethos. In: SEGET, 12., 28 a 30 out. 2015. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: AEDB, 2015. 17p. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/43122530.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2022.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo (Org). **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22161/pdf/0?code=sVc3IgSRBAH5srCTVpMb+ds2W/ei2hZaxcBe89HmC/+90PuVFJmcZ6s72szojXEHG4oKcNWC+zSNYMKaNTWsiw=>>. Acesso em: 04 set. 2021.