

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DÁSCIA SANTOS DA SILVA
JOUSIANE BATISTA DE OLIVEIRA
MARLIETE ANDREYNA BARBOSA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA FRENTE A
GESTÃO DE CONFLITOS**

RECIFE/2023

DÁSCIA SANTOS DA SILVA
JOUSIANE BATISTA DE OLIVEIRA
MARLIETE ANDREYNA BARBOSA DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA FRENTE A GESTÃO DE CONFLITOS

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado
em Administração.

Professor(a) Orientador(a): Dr. Bruno Melo Moura.

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586i

Silva, Dáscia Santos da.

A importância da liderança frente a gestão de conflitos/ Dáscia Santos da Silva; Jousiane Batista de Oliveira; Marliete Andreyana Barbosa da Silva. - Recife: O Autor, 2023.

13 p.

Orientador(a): Dr. Bruno Melo Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. Liderança. 2. Relações Interpessoais. 3. Gestão de Pessoas. I. Oliveira, Jousiane Batista de. II. Silva, Marliete Andreyana Barbosa da. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos a conclusão desse trabalho ao dono de toda sabedoria, Deus, pois é Ele quem tem nos ajudado e sem Ele não seríamos capazes de chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por todo direcionamento que foi dado a nós para a conclusão deste trabalho.

Gratos somos também a todos os nossos familiares que nos apoiaram nessa jornada. A todos os professores da instituição que se doaram para nos passar os conhecimentos adquiridos ao longo de todo o curso para que pudéssemos chegar ao final da graduação, em especial ao nosso orientador Dr. Bruno Melo Moura que nos guiou para que todo esse trabalho fosse desenvolvido da maneira correta e assim concluir a realização dessa pesquisa.

*“Administração é fazer as coisas direito.
Liderança é fazer as coisas certas.”*

*“O trabalho do administrador pode ser
definido como planejar, organizar, ajustar,
medir e formar pessoas.”*

(Peter Drucker)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Definição de Liderança.....	9
2.2 O Papel do Líder na Gestão de Conflitos.....	11
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	11
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	13
4.1 Fundamentos de Liderança.....	16
4.2 Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos.....	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	15

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA FRENTE A GESTÃO DE CONFLITOS

Dáscia Santos da Silva
Jousiane Batista de Oliveira
Marliete Andreyne Barbosa da Silva
Bruno Melo Moura¹

Resumo: A liderança envolve um processo, no qual, um indivíduo influencia seus liderados a atingir metas e objetivos, sendo categorizado em três estilos diferentes: democrático, liberal e autocrático. O líder desempenha um papel central na organização, podendo influenciar positivamente os seus liderados para alcançar os objetivos e reduzir os conflitos organizacionais. Os conflitos na organização são comuns e é fundamental que os líderes estejam preparados para gerenciá-los. Este estudo trata-se de uma revisão bibliográfica, descritiva e de natureza qualitativa, no qual, foi utilizada a base de dados da *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) para coleta de dados. As pesquisas acadêmicas em administração sobre liderança se concentram em duas áreas: os fundamentos da liderança e seu impacto na gestão de conflitos. No entanto, devido à abordagem metodológica, o estudo tem limitações e sugere que as futuras pesquisas utilizem dados primários, como entrevistas e questionários em empresas, para uma compreensão mais abrangente da temática.

Palavras-chave: Liderança. Relações Interpessoais. Gestão de Pessoas.

1.0 - INTRODUÇÃO

Os estudos pioneiros em liderança no século XIX buscavam identificar características inatas de líderes. Nas últimas décadas, as mudanças intensificaram-se, refletindo transformações culturais, comportamentais e uma demanda crescente por representação (CALVOSA et al., 2022). A liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia seus liderados a alcançarem metas e objetivos, sendo divididas em: democrática, liberal e autocrática (COSTA; SILVA, 2020). A transição para a liderança envolve um equilíbrio entre ganhos e perdas (ROCHA et al., 2021).

Além disso, as ações e comportamento de um líder têm um impacto significativo sobre seus seguidores, podendo motivar ou prejudicar (COSTA; SILVA, 2020).

¹ Professor da UNIBRA. Doutor. E-mail: bruno.moura@grupounibra.com

Portanto, a pesquisa sobre liderança ganha relevância ao explorar os efeitos de uma liderança eficaz e as consequências negativas da ausência dela nas organizações e na sociedade, servindo como base para investigações futuras (CALVOSA et al., 2022).

Sendo assim, o líder desempenha um papel central na organização e possui desafios na efetiva gestão de colaboradores (PRADO; ELIAS, 2022). Já os colaboradores têm diversas características, como habilidades, experiências e motivações, tornando a gestão crucial para influenciar positivamente o comportamento das pessoas e alcançar resultados positivos, ao mesmo tempo em que reduz conflitos (WEGNER et al., 2018).

Os conflitos são uma parte intrínseca da natureza humana e têm uma presença crescente no ambiente empresarial. Dado que os conflitos são inevitáveis, é fundamental que os líderes estejam familiarizados com abordagens e soluções para lidar com eles (PRADO; ELIAS, 2022).

Diante do que foi exposto, este estudo tem como objetivo avaliar as discussões na área de administração relacionadas à liderança. A justificativa para a realização desse estudo consiste na necessidade de atualizar e aprofundar a compreensão sobre o tema supracitado, além de possivelmente destacar tendências entre os pesquisadores do campo.

2.0 - REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança desempenha um papel central na resolução de conflitos, sendo sua definição o ponto de partida fundamental (PRADO; ELIAS, 2022). O texto aborda duas subseções: Definição de Liderança, que explora os elementos-chave da liderança, e O Papel do Líder na Gestão de Conflitos, que examina como esses princípios se aplicam à gestão eficaz de conflitos.

2.1 Definição de Liderança

Os estudos pioneiros em liderança no século XIX buscavam identificar as características inatas e os atributos dos líderes. Ao longo do tempo, a sociedade demandava por figuras que representassem poder, carisma e influência, em resposta aos desafios enfrentados pelos grupos em diferentes épocas. Nas últimas décadas, as mudanças intensificaram-se devido a transformações em padrões culturais,

mentalidades, comportamentos e uma crescente demanda por representação das comunidades (CALVOSA et al., 2022).

Existem diversas definições de liderança e uma clara distinção entre liderar e apenas ocupar uma posição de chefia. A liderança pode ser definida como o processo pelo qual um indivíduo influencia seus seguidores a alcançarem metas e objetivos, orientados pela estratégia de negócios (COSTA; SILVA, 2020). Três tipos de liderança são amplamente reconhecidos: democrática, liberal e autocrática. A seleção do estilo de liderança é uma decisão pessoal, influenciada pela abordagem na gestão de informações, fluxos de trabalho e pessoas, bem como pelas habilidades requeridas e pelo foco em atividades, processos ou indivíduos (LUCATELLI et al., 2021).

Além disso, a transição para a liderança implica em equilibrar ganhos e perdas. Por um lado, há a conquista de maior autonomia, influência e participação nas decisões, resultando em satisfação. Por outro, essa transição pode acarretar perdas, incluindo pressão no trabalho, aumento de responsabilidades e potenciais conflitos entre vida profissional e pessoal, afetando tanto o bem-estar do líder quanto o da equipe (ROCHA et al., 2021).

Observa-se, portanto, que as ações e comportamento de um líder possuem um impacto significativo sobre seus seguidores, podendo tanto inspirar e motivar positivamente como impactar negativamente (COSTA; SILVA, 2020). Um líder que demonstra empatia, comunicação eficaz e apoio tende a criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, fortalecendo o comprometimento e a satisfação da equipe (SOUSA; CAPPELLOZA, 2019).

Contudo, os líderes que adotam comportamentos autoritários, falta de comunicação ou insensibilidade podem minar a moral da equipe e prejudicar o desempenho geral. Assim, o papel do líder não apenas molda o ambiente de trabalho, mas também influencia o bem-estar e o sucesso da equipe (SOUSA; CAPPELLOZA, 2019).

Diante desse contexto, as pesquisas sobre liderança ganham relevância ao proporcionar uma compreensão mais profunda das implicações de uma liderança eficaz, bem como dos potenciais impactos negativos que a ausência dela pode acarretar nas organizações e na sociedade. Sendo assim, o entendimento da liderança serve como a base para a exploração subsequente (CALVOSA et al., 2022).

2.2 O Papel do Líder na Gestão de Conflitos

O líder desempenha um papel central dentro da organização, devido à sua influência sobre os membros da equipe. Um desafio significativo é na gestão de diferentes perfis de colaboradores, incluindo o respeito pela individualidade e a gestão de conflitos (PRADO; ELIAS, 2022).

Anteriormente, influenciados pelas teorias clássicas e neoclássicas, os administradores priorizavam os processos para a execução de tarefas e as pessoas muitas vezes eram consideradas apenas como uma parte funcional da empresa, quase como engrenagens no maquinário organizacional, desprezando a sua importância (COSTA; MOURA, 2018).

Os colaboradores apresentam uma ampla diversidade de características, incluindo habilidades desenvolvidas, experiências, necessidades, atitudes e motivações. Por isso, uma gestão eficaz exerce uma influência direta sobre o comportamento das pessoas, que contribui tanto para alcançar resultados positivos para a empresa quanto para a redução de conflitos (WEGNER et al., 2018).

Os conflitos são inerentes à natureza humana e estão cada vez mais presentes no ambiente empresarial. Um conflito surge quando uma das partes percebe que a outra a afetou negativamente ou prevê que isso acontecerá. O conflito é inevitável, sendo assim é fundamental que o líder esteja familiarizado com as possíveis abordagens e soluções para lidar com eles (PRADO; ELIAS, 2022).

Na gestão de conflitos, é crucial que a liderança reconheça e valorize cada colaborador, considerando seu potencial e contribuição para a organização. As pessoas são fontes essenciais de conhecimento e inovação, e é responsabilidade do líder prepará-las e desenvolvê-las continuamente dentro do contexto organizacional (WEGNER et al., 2018).

Diante dessa perspectiva, o papel do líder frente a gestão de conflitos não se limita a resolver problemas, mas também envolve a criação de um ambiente em que as diferenças são reconhecidas, respeitadas e usadas de maneira construtiva para promover o crescimento e o desenvolvimento da equipe e da organização como um todo (PRADO; ELIAS, 2022).

3.0 - DELINEAMENTO METODOLÓGICO

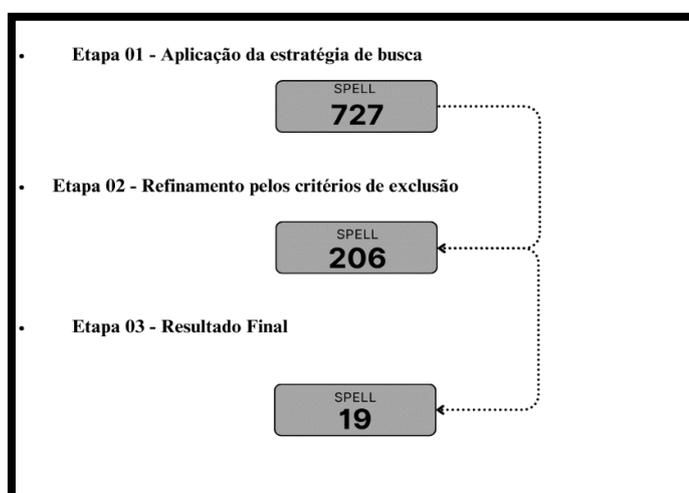
A presente pesquisa foi realizada a partir de uma revisão bibliográfica e descritiva, sendo este método o que mais se assemelha ao conhecimento da realidade. Seu objetivo principal consiste na identificação de fatores que apontam ou

contribuem para ocorrências dos fenômenos de investigações acadêmicas, sendo tal contexto aqui direcionado para o âmbito da administração (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Diante desta perspectiva, o presente estudo demonstra a importância da liderança frente a gestão de conflitos, no qual, se desenvolveu através da busca na principal referida base de dados, sendo: *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL). A seleção da base de dados foi baseada na diversidade de seus critérios de indexação, bem como em sua relevância no contexto da pesquisa científica em administração, sendo a Spell, desde 2016, uma referência no âmbito de administração no Brasil, pois seus índices de influência desempenham um papel essencial dos periódicos (MARTÍN-MARTÍN et al., 2018).

Consequentemente, a busca de dados acadêmicos para a construção efetiva desse estudo ocorreu entre os meses de agosto a outubro de 2023. É importante ressaltar também que foram utilizados para os levantamentos de problematizações acadêmicas os descritores seguintes, pesquisados isoladamente e/ou agrupados, tais como: “Liderança”, “relações interpessoais” e “gestão de pessoas”. Sendo assim, com essa estratégia, houve uma captação de um número maior de referências, garantindo a detecção da maioria dos trabalhos publicados dentro do tema abordado.

Figura 1. Mapa de Exclusão e Inclusão



Fonte: Elaborada pelos autores.

A coleta dos dados foi conduzida na plataforma Spell por meio da pesquisa dos termos “liderança”, “gestão de pessoas” e “relações interpessoais”, resultando inicialmente em 727 artigos. Em seguida, realizou-se um refinamento com critérios de

inclusão que consistiram em selecionar artigos publicados nos últimos cinco anos e escrito em português, resultando em 206 artigos. Decidiu-se não limitar a pesquisa à área de administração, incluindo outras áreas como contabilidade, turismo e economia, devido à relevância de alguns artigos relacionados ao tema. Na etapa final da coleta de dados, foram excluídos trabalhos que não abordaram centralmente a temática do presente estudo, com base na análise de títulos, resumos e palavras-chave. Como resultado, foram selecionados 19 artigos que estavam alinhados com o escopo e objetivos da pesquisa.

Sendo assim, este estudo caracterizou-se por ser uma revisão bibliográfica de natureza descritiva e método qualitativo, constituído de levantamento bibliográfico exploratório, ensejando pesquisa científica que permitem uma fonte indispensável e enriquecida de informações relevantes sobre a temática escolhida (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O propósito do produto final deste trabalho foi obter um entendimento mais específico sobre o assunto supracitado, baseando-se em estudos anteriores que concentrem uma avaliação oriunda das evidências dos dados relevantes disponíveis diante da perspectiva *a importância da liderança frente a gestão de conflitos*, identificando fatores que intencionaram preencher as lacunas que conduziram ao desenvolvimento, definição das informações, categorização dos estudos e análise dos resultados para facilitar o entendimento e a organização dos dados problematizados acerca da temática e do papel da liderança e administração nesse contexto.

4.0 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram analisados vários artigos bibliográficos pertinentes à temática deste estudo. A seguir, serão apresentado uma tabela contendo os artigos selecionados para discussão do tema abordado. Com o objetivo de fornecer uma abordagem mais estruturada, esses artigos foram divididos em duas subseções, sendo: Fundamentos de Liderança e Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos.

Tabela 1. Amostra de Artigos

Título do Artigo	Ano de Publicação	Sobrenome dos Autores	Revista/ Periódico	Palavra-chave	Grupo
Os efeitos dos estilos de liderança e vício	2019	Sousa, Cappelozza	Revista Administração em Diálogo	Liderança	Fundamentos de Liderança

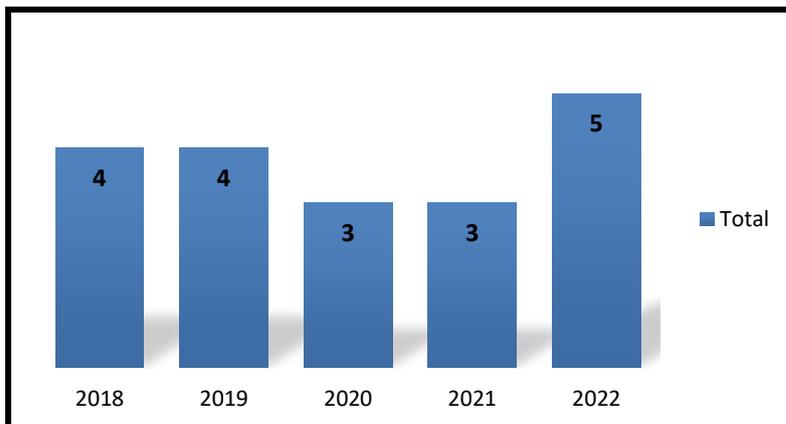
em internet no tecnoestresse					
O Constructo liderança contemporânea a partir das mídias sociais virtuais	2022	Calvosa et al.	Revista de Administração Unimep	Liderança	Fundamentos de Liderança
O papel e a influência das lideranças no clima para serviços em restaurantes	2020	Costa, Silva	Revista de Carreiras e Pessoas	Liderança, Gestão de Pessoas	Fundamentos de Liderança
Liderança organizacional: Uma revisão integrativa brasileira	2020	Silva, Paschoalotto, Endo	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	Liderança, Gestão de Pessoas	Fundamentos de Liderança
Tornando-se líder: Uma revisão sistemática	2021	Rocha et al.	Revista de Administração Unimep	Liderança	Fundamentos de Liderança
Um pessimista convicto na minha equipe: Estilos de liderança e motivação	2021	Lucatelli et al.	Revista Gestão Organizacional	Liderança, Gestão de Pessoas	Fundamentos de Liderança
Liderança tóxica: Desenvolvimento e validação de uma escala de mensuração	2022	Andreoli et al.	Revista Desenvolvimento em Questão	Liderança	Fundamentos de Liderança
Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: Comparando empresas do porto digital de Pernambuco	2019	Neto, Moura	Revista Gestão Organizacional	Liderança	Fundamentos de Liderança
Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais	2018	Hrynireicz, Vianna	Caderno EBAPE.BR	Liderança	Fundamentos de Liderança
Liderança e reações individuais à	2018	Policarpo, Borges, Almada	Revista Ciências Administrativas	Liderança	Fundamentos de Liderança

mudança organizacional					
Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações	2019	Silva, Nunes, Andrade	Revista Brasileira de Gestão e Negócios	Liderança	Fundamentos de Liderança
Melhor prevenir do que remediar: o sensemaking da liderança nos tempos da COVID-19	2020	Sobra et al.	Revista de Administração Pública	Liderança	Fundamentos de Liderança
Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança	2022	Souza, Wood Jr.	Revista de Administração de Empresas	Liderança	Fundamentos de Liderança
Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: O papel do administrador na melhoria das relações de trabalho	2018	Costa, Moura	Revista de Carreiras e Pessoas	Gestão de Pessoas	Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos
Barreiras ao exercício da liderança empreendedora	2022	Prado, Elias	Revista de Tecnologia Aplicada	Liderança, Gestão de Pessoas	Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos
Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços	2018	Wegner et al.	Revista Pretexto	Liderança	Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos
O processo de gestão de pessoas como ferramenta inovadora para o enfrentamento da síndrome de burnout	2019	Ribeiro	Revista Inteligência Competitiva	Gestão de Pessoas	Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos
Relações interpessoais, criatividade e reconhecimento	2021	Schreiber et al.	Revista Alcance	Relações interpessoais	Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos

profissional: Uma análise reflexiva					
Liderança, bem-estar no trabalho e o dark triad: Análise da percepção de colaboradores brasileiros	2022	D'Souza, César	Revista Contabilidade Vista e Revista	Liderança	Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos

Os artigos foram obtidos através da plataforma *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) utilizando os descritores: “Liderança”, “relações interpessoais” e “gestão de pessoas”. Posteriormente, os estudos bibliográficos foram agrupados com base nos seus principais objetivos de pesquisa. Além disso, foi realizado uma análise temporal das publicações, esses resultados estão representados nos gráficos a seguir.

Gráfico 1. Distribuição Temporal das Publicações



Fonte: Elaborada pelos autores.

4.1 Fundamentos de Liderança

No contexto geral do agrupamento dos artigos relacionados a esse subtópico, a pesquisa proporcionou uma compreensão acerca dos conceitos e princípios que sustentam uma liderança eficaz. A revisão dos estudos revelou uma diversidade de conceitos que buscam definir os fundamentos de liderança.

Conforme apontado por Calvosa et al. (2022), a liderança é intrinsecamente associada à habilidade de comunicar valores, significado e potencial às pessoas, inspirando-as a se comprometerem e a alcançarem realizações. Já para os autores

Neto e Moura (2019), ela representa um espaço onde as relações são construídas por meio de negociações, renegociações, reconstruções e ressignificações constantes.

De acordo com Lucatelli et al. (2021), existem três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática, sendo a escolha entre esses estilos uma decisão do líder, que os adapta à melhor forma de sua gestão. Contudo, é fundamental destacar que essa escolha do estilo de liderança terá impacto significativo, como indicado por Sousa e Cappellozza (2019), uma vez que reflete a maneira como os líderes influenciam os outros e moldam a cultura organizacional.

Além disso, para Silva, Paschoalotto e Endo (2020) as ações dos líderes exercem influência direta sobre o comportamento de seus liderados. Portanto, é importante que o líder motive a sua equipe para não se tornar um líder tóxico e acabar prejudicando tanto os liderados quanto os resultados da empresa.

Segundo Andreoli et al. (2022), a liderança tóxica se manifesta por meio de comportamentos destrutivos que têm o potencial de reduzir a moral, a motivação e a autoestima dos liderados, infligindo a eles um dano sério e duradouro. Portanto, como aponta Policarpo, Borges e Almada (2018), a seleção do líder deve ser cuidadosamente considerada, levando em consideração as implicações de sua liderança.

Além disso, Rocha et al. (2021), observam que os desafios enfrentados pelos líderes em suas primeiras experiências de gestão são comuns. Em paralelo, Sobral et al. (2020) destacam os desafios enfrentados pelos líderes governamentais durante a pandemia da COVID-19, nos quais o desempenho da liderança é um papel fundamental na gestão das crises econômicas e de saúde.

Hryniewicz e Vianna (2018), destacam que as mulheres que ocupam cargos de liderança enfrentam frequentemente desafios adicionais devido ao preconceito e à necessidade de demonstrar constantemente a sua capacidade de liderança, inclusive para os seus liderados, uma vez que a presença de mulheres nesse papel ainda é limitada no Brasil. Nesse contexto, Costa e Silva (2020) indicam que uma liderança direcionada pode ser mais eficaz para indivíduos iniciantes em suas carreiras, enquanto uma liderança de capacitação pode ser mais adequada para orientar aqueles que já possuem experiência.

Conforme observado por Silva, Nunes e Andrade (2019), os liderados tendem a aceitar melhor o seu líder quando este valoriza a individualidade, enfatiza as relações interpessoais, oferece apoio e orientação, demonstra interesse genuíno e

respeito às ideias dos liderados. Além disso, de acordo com Souza e Wood Jr. (2022), a qualidade da relação entre líder e liderado está diretamente ligada aos resultados alcançados, sendo que uma relação mais forte tende a resultar em melhores desempenhos.

4.2 Impacto da Liderança na Gestão de Conflitos

No contexto geral do agrupamento dos artigos relacionados a esse subtópico, a pesquisa possibilitou uma compreensão acerca do impacto da liderança na gestão de conflitos.

Conforme destacado por Prado e Elias (2022), é crucial considerar que os conflitos na organização são frequentes e inevitáveis. Portanto, é de suma importância que os líderes estejam bem preparados, compreendendo uma variedade de abordagens e soluções para lidar com eles.

Já Costa e Moura (2018) enfatizam que o clima organizacional é o ambiente psicológico interno de uma organização, podendo oscilar entre saudável e prejudicial, acolhedor e hostil. Além disso, é importante ressaltar que o clima organizacional está intrinsecamente ligado à abordagem da liderança na organização. Para D'Souza e César (2022), o bem-estar no trabalho, que inclui emoções positivas e negativas, satisfação e realização profissional também é influenciado pela liderança.

Schreiber et al. (2021) ressaltam que o líder precisa adotar novas práticas no ambiente organizacional para favorecer as relações interpessoais, reduzindo os conflitos na organização. Essas práticas incluem a liberdade de expressão, a amizade, o respeito às diferenças individuais, a inclusão, a paciência e a colaboração mútua.

Ribeiro (2019), destaca a importância de o líder focar no trabalho em equipe e promover um ambiente seguro, evitando situações que possam gerar conflitos, como o assédio moral e fofocas. Além disso, o líder deve adotar estratégias para reduzir o estresse dos colaboradores, melhorando a comunicação e distribuindo tarefas de maneira eficaz, além de implementar workshops para fortalecer a motivação da equipe e, conseqüentemente, reduzir conflitos interpessoais.

Por fim, Wegner et al. (2018) destacam que o trabalho em equipe tem emergido como uma solução eficaz para enfrentar os desafios organizacionais, com o objetivo de aprimorar a comunicação, agilizar a disseminação de informações e reduzir conflitos dentro das equipes de trabalho.

5.0 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados, é possível concluir que as discussões acadêmicas da área de administração sobre liderança se focam em duas macro temáticas, os fundamentos da gestão de líderes e o impacto que essa liderança pode gerar na minimização de conflitos organizacionais.

Por um lado, os trabalhos que tratam sobre os fundamentos da liderança buscam explorar como se aplicar a liderança, os diversos estilos de liderança, como o autocrático, liberal e democrático. Esses estudos também buscam avaliar o impacto das ações dos líderes sobre os seus liderados, buscando evitar uma liderança tóxica, além de explorar os desafios enfrentados pelos líderes em diferentes situações.

Por outro lado, os trabalhos que tratam sobre o impacto da liderança na gestão de conflitos visam compreender que os conflitos organizacionais são comuns e que para reduzi-los, os líderes devem implementar medidas que melhorem as relações interpessoais, criando um ambiente de trabalho seguro e promovendo o trabalho em equipe.

Todavia, é importante ressaltar que o presente estudo tem suas limitações devido à abordagem metodológica baseada em revisão bibliográfica. Nesse sentido, apesar dos resultados serem verossímeis e atestar o foco nas discussões acadêmicas de administração sobre liderança em duas temáticas, seria possível ampliá-lo caso fosse realizado a partir de dados primários. Portanto, essa limitação também sugere uma direção possível para futura agenda de pesquisa.

Nesse contexto, é promissor que pesquisas futuras avancem nas discussões deste estudo e abordem a temática de liderança por meio de realização de entrevistas, aplicação de questionários e pesquisas participantes em empresas de diferentes segmentos que implantaram recentemente a liderança ou fizeram modificações na maneira de liderar seus colaboradores. Isso contribuirá para uma compreensão mais abrangente e aprofundada das práticas de liderança em diferentes contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ANDREOLI, T.P. et al. **Liderança tóxica: Desenvolvimento e validação de uma escala de mensuração.** Revista Desenvolvimento em Questão, v.20, n.58, p.01-17. 2022.
- CALVOSA, M.V.D. et al. **O constructo liderança contemporânea a partir das mídias sociais virtuais.** Revista de Administração Unimep, v.19, n.10, p.83-108. 2022.
- COSTA, A.L.; SILVA, R.C. **O papel e a influência das lideranças no clima para serviços em restaurantes.** Revista de Carreiras e Pessoas, v.10, n.1, p.103-127. 2020.
- COSTA, E.S.; MOURA, A.C. **Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: O papel do administrador na melhoria das relações de trabalho.** Revista de Carreiras e Pessoas, v.8, n.2, p.212-226. 2018.
- D'SOUZA, M.F. CÉSAR, A.M.R.V.C. **Liderança, bem-estar no trabalho e o dark triad: Análise da percepção de colaboradores brasileiros.** Revista Contabilidade Vista e Revista, v.33, n.2, p.209-231. 2022.
- HRYNIEWICZ, L.G.C.; VIANNA, M.A. **Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.** Caderno EBAPE.BR, v.16, n.3, p.331-334. 2018.
- LUCATELLI, F. et al. **Um pessimista convicto na minha equipe: Estilos de liderança e motivação.** Revista de Gestão Organizacional, v.14, n.2, p.06-24. 2021.
- NETO, V.L.C.; MOURA, G.L. **Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: Comparando empresas do porto digital de Pernambuco.** Revista Gestão Organizacional, v.12, n.4, p.63-93. 2019.
- PRADO, L.C.S.; ELIAS, V. E. **Barreiras ao exercício da liderança empreendedora.** Revista de Tecnologia Aplicada, v.11, n.2, p.40-52. 2022.
- POLICARPO, R.V.S.; BORGES, R.S.G.; ALMADA, L. **Liderança e reações individuais à mudança organizacional.** Revista Ciências Administrativas, v.24, n.2, p.01-19. 2018.

RIBEIRO, K.C.R. **O processo de gestão de pessoas como ferramenta inovadora para enfrentamento da síndrome de burnout.** Revista Inteligência Competitiva, v.9, n.4, p.101-110. 2019.

ROCHA, M.O. et al. **Tornando-se líder: Uma revisão sistemática.** Revista de Administração Unimep, v.19, n.3, p.284-304. 2021.

SILVA, P.L.; NUNES, S.C.; ANDRADE, D.F. **Estilo do líder e comprometimento dos liderados: Associando construtos em busca de possíveis relações.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v.21, n.2, p.291-311. 2019.

SILVA, C.P.; PASCHOALOTTO, M.A.C.; ENDO, G.Y. **Liderança organizacional: Uma revisão integrativa brasileira.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v.14, n.1, p.146-159. 2020.

SCHREIBER, D. et al. **Relações interpessoais, criatividade e reconhecimento profissional: Uma análise reflexiva.** Revista Alcance, v.28, n.3, p.324-339. 2021.

SOUSA, R.L.; CAPPELLOZZA, A. **Os efeitos dos estilos de liderança e vício em internet no tecnoestresse.** Revista Administração em Diálogo, v.21, n.1, p.39-62. 2019.

SOUZA, R.; WOOD JR, T. **Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança.** Revista de Administração de Empresas, v.62, n.6, p.01-20. 2022.

SOBRAL, F. et al. **Melhor prevenir do que remediar: O sensemaking da liderança nos tempos da COVID-19.** Revista de Administração Pública, v.54, n.4, p.758-781. 2020.

WEGNER, R.S. et al. **Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços.** Revista Pretexto, v.19, n.1, p.11-24. 2018.