

Inteligência Emocional: Análise comparativa das estratégias dos líderes de duas organizações privadas no município de Guarulhos no ramo automotivo

Emotional Intelligence: Comparative analysis of the strategies of the leaders of two private organizations in the city of Guarulhos in the automotive sector

Recebimento: 29/07/2021 - Aceite: 27/02/2022 - Publicação: 01/04/2022

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Daniel Alves Casalli

Acadêmico do curso de Administração pela Universidade Centro Universitário Eniac

casalliganzer@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0003-3950-3804>

Valderez M. Vieira dos Santos

Acadêmico do curso de Administração pela Universidade Centro Universitário Eniac

valderez.vieira.santos@hotmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-9774-2726>

Maria Helena Veloso Salgado

Professora Mestra em Educação e Professora coordenadora do curso de Recursos Humanos

EaD_velososalgado@uol.com.br

<http://orcid.org/0000-0002-5523-3114>

Ivan Cardoso Sá

Professor Espetor, Engenheiro e Coordenador, dos cursos de EaD

ivan.cardoso@eniac.edu.br

<http://orcid.org/0000-0002-7578-5530>

RESUMO

Diante do exposto neste artigo, serão apresentados os conceitos de inteligência emocional, quantificando a percepção dos gestores das organizações A e B com relação aos impactos que suas estratégias ocasionam na inteligência emocional dos colaboradores. Quanto à metodologia, será vista uma pesquisa básica, com objetivos exploratórios ao trazer os resultados através de abordagem quantitativa, onde um grupo específico de gestores responderam a um questionário validado em congresso e formulado através da plataforma google forms, com perguntas divididas entre perfil socioeconômico, satisfação com o

trabalho e inteligência emocional. Como principais resultados será visto que 68,4% dos gestores entrevistados são do sexo masculino e no geral 57% dos gestores da organização A e 66,7% da B conseguem nomear e identificar seus sentimentos, que, conseqüentemente, entendem que suas decisões geram impacto no desenvolver das atividades diárias. Desta forma, a contribuição desses dados abre uma visão importante sobre o sentimento humano, fator determinante na motivação pessoal e profissional de todos dentro das organizações, bem como a visão crítica da importância de se obter uma boa gestão.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Liderança. Estratégia. Gestão de equipe.

ABSTRACT

In this article, the concepts of emotional intelligence will be presented, quantifying the perception of managers of organizations "A" and "B" regarding the impacts that their strategies cause on the emotional intelligence of your employees. As for the methodology, a basic research will be seen, with exploratory objectives by bringing the results through a quantitative approach, where a specific group of managers answered a questionnaire validated in congress and formulated through the google forms platform, with questions divided between socioeconomic profile, job satisfaction and emotional intelligence. The main results will be seen that 68.4% of the interviewed managers are male and in general 57% of the managers of organization A and 66.7% of organization B are able to name and identify their feelings, who consequently understand that their decisions have an impact on the develop from daily activities. Therefore, the contribution of these data opens an important view of human feeling, a determining factor in the personal and professional motivation of everyone within organizations, as well as a critical view of the importance of achieving good management.

Keywords: Emotional intelligence. Leadership. Strategy. Team management.

1. INTRODUÇÃO

Gradativamente, as organizações têm compreendido com maior valia a gestão de pessoas, visando adequar o capital humano ao fortalecimento da cultura e clima organizacional.

Instituindo a respeito da inteligência emocional, Robbins et al (2016) explana que ela está presente na vida de todos, sendo constituída por: autoconsciência, autorregulação, automotivação, empatia e habilidades sociais de relacionamento.

Tendo em vista a competitividade corporativa para a entrega de resultados e captação de recursos financeiros, crescentemente vê-se necessária uma padronização rotineira para as ações e atividades exercidas no ambiente de trabalho.

Sendo assim, diante do exposto, tem-se como problema de pesquisa: Qual a percepção dos líderes quanto aos impactos que suas estratégias causam na inteligência emocional de seus colaboradores?

Inerente a isto, as hipóteses que serão pesquisadas ao longo deste artigo e validadas ou refutadas, são: H1: Não há diferença de percepção em relação aos impactos que as estratégias dos gestores ocasionam na inteligência emocional dos colaboradores de ambas as empresas; H2: Gestores da empresa “A” possuem maior percepção quanto aos impactos de suas estratégias na inteligência emocional de seus colaboradores; H3: Há maior percepção dos impactos estratégicos na inteligência emocional, por parte dos gestores da empresa “B”.

Ainda convém situar que, conforme Goleman, et al (2019) entende-se que o preparo para liderar não está apenas nas capacidades técnicas em gerir uma equipe, mas sim em ter destreza para tal, sem deixar de reverberar que cada humano tem sua personalidade.

Silva e Mourão (2015) descrevem que, ao longo dos anos, diversos estudos contribuíram para as teorias de lideranças, por diferentes percepções, que são complementares entre as abordagens.

Os autores acima acrescentam que a liderança é um fenômeno social oriundo de características da personalidade de cada líder, dos comportamentos, das condições ambientais, da interação com seus subordinados e dos valores organizacionais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De certo, ao rotular o significado e a compreensão sobre a IE (Inteligência emocional) conclui-se que é sobretudo a capacidade de identificar as próprias emoções e as de outras pessoas, gerenciando-as da melhor forma para um objetivo em específico.

Em construção Robbins *et al* (2016) sobrepõem que, dentre suas características, tem-se que a autoconsciência é o ato de enfatizar os próprios sentimentos e, conseqüentemente, usamos da autogestão para conduzir nosso emocional diante de uma tomada de decisão, pois isso está relacionado diretamente com o ato de auto motivar-se.

Restituindo que é de suma importância um indivíduo possuir o controle das próprias emoções, tornando fundamental o desenvolvimento da IE, visto que tal hábito determina o sucesso de uma equipe e, por esse motivo, de acordo com Eva (2018), as principais habilidades referentes à inteligência emocional são apresentadas a seguir:

1. Autoconsciência emocional: observação e avaliação das próprias emoções.
2. Autocontrole emocional: saber lidar com as próprias emoções, dominando sua intensidade, mas de forma que não precise reprimir.
3. Automotivação: responsável pela conquista dos próprios objetivos e sonhos.
4. Empatia: ajuda, compreensão e aceitação do ponto de vista de todos ao redor.
5. Habilidades sociais: Auxílio ao relacionamento com outros seres, tendo em vista as suas circunstâncias e suas próprias ações.

Em aspecto de notoriedade, Moreira (2019) prescreve a importância de controlar os próprios impulsos, administrando essas emoções a fim de resultar em melhores relacionamentos conforme as atitudes durante a socialização, visto que gradativamente as organizações adotam políticas internas de valorização ao colaborador, e isso são aspectos a serem pensados por um líder.

Predisõe Eva (2018) que, para desenvolver tais capacidades com êxito, é preciso que se obtenha inteligência intelectual, flexibilidade mental, objetivos traçados, equilíbrio emocional e determinação. No entanto, situamos que não se trata de um processo simples, pois grande parte da vida humana é composta por tomadas de decisões corriqueiras, levadas por meio de nossas emoções.

Constantemente a IE vem sendo estudada pelos grandes executivos e, conforme Fonseca (2021), tal prática tem como objetivo conseguir o maior potencial de seus liderados

e, quando consideramos o cumprimento das metas organizacionais, não são aferidos apenas os resultados, mas sim a forma de como se é alcançado quanto à dedicação dos colaboradores.

A I.E pode ser resumida na tabela 1, demonstrando sua influência nos relacionamentos, pois explana que a inteligência emocional, vista pelo próprio olhar, desenvolve autoconsciência das ações e, quando controladas, gera empatia, tornando essa prática uma habilidade social.

Tabela 1
Influência da IE.

	O que você sente	O que você faz
Em você	Autoconsciência	Autocontrole
Nos outros	Empatia	Habilidades sociais

Fonte: adaptado (EVA, 2018).

Importante situar também que a I.E é companheira da liderança e, dito isto, Karim (2020) denota que a habilidade de liderar pode ser desenvolvida, mas depende de ações práticas e objetivas, tendo como principal propósito exercer influência sobre o que ocorrerá a seu redor; sendo construído a si ou inspirando aos outros caminhar na mesma perspectiva por uma estratégia.

Por acolher tantos significados e usos, Gonçalves (2018) salienta que o vocábulo estratégia acaba inexistente a uma definição exclusiva e, de forma ampla, se dá pelo conjunto de conhecimentos e técnicas para uma certa administração.

Tendo essas visões, em contrapartida, é notório que a estratégia é uma grande aliada da liderança, principalmente por ser uma ótima maneira de administrar objetivos na equipe, onde ela está presente na vida do ser humano desde a antiga Grécia, estando diretamente ligada com o militarismo ao representar a ação de comandar um exército em tempos de guerra ao conquistar vitória. (VILLAR. *et al*, 2017).

Analogamente, Oliveira (2018) descreve que uma estratégia adequada traz resultados extraordinários na organização e ocasiona interferência em sua posição, podendo envolver os ambientes externos, fazendo com que os gestores fiquem atentos às movimentações do mercado para melhores tomadas de decisões.

A motivação é vista como um importante pilar na vida cotidiana e, conforme estabelece Pink (2019), ela não está ligada totalmente a recompensas, e sim à satisfação em fazer o melhor para os outros e para si, o que podemos interligá-la no ambiente de trabalho, fazendo com que o rendimento das tarefas diárias aumente.

Para tanto, concretizamos que os gestores das organizações contemplam responsabilidades além de técnicas, pois coordenar um grupo de pensantes é relacionar os próprios pensamentos e crenças com os de outros seres humanos, e isso formula o primeiro desafio ao liderar pessoas, possuir inteligência emocional.

Sendo assim, é visível que um líder organizacional apresenta importâncias fundamentais para o desenvolvimento de uma equipe e Khoury (2020) vislumbra que, para exercer essa função habilmente, se vê necessário o conhecimento e não apenas autoridade.

Complementando, Ruffatto *et al* (2016) explanam que um líder deve ter consentimento sobre a motivação humana e destreza ao saber conduzir pessoas.

Veemente os seres humanos são intitulados de forma natural a agirem conforme suas personalidades e isso embasa a existência de classificações em estilos contemporâneos de liderar e, dentre tais, temos: servidor, democrático/participativo e Coach.

Conforme as perspectivas de Hunter (2019), um líder servidor é aquele disposto a se pôr à disposição dos outros ao agir com paciência, humildade, respeito, honestidade e proporcionar entusiasmo aos colaboradores.

Delineando a liderança democrática ou também conhecida como participativa, Goleman *et al* (2019) indaga ser aquele que permite a voz dos colaboradores nas tomadas de decisões, pertinente para o surgimento de novas ideias.

Baseado nas predisposições de Silva *et al* (2018) um líder coach situa-se pelo enfoque no desempenho ao invés das metas, motivando e desenvolvendo seus colaboradores que, consequentemente, entregarão os resultados com eficácia.

A influência da liderança na vida dos colaboradores é vital e ocorre a partir do momento em que sua figura como autoridade é imposta, percebendo a importância de interpretar os sinais de comportamento que seus liderados demonstram, para que se saiba lidar com demais situações da melhor forma. (SANT'ANNA *et al*, 2018).

Segmentando a visão de Rached *et al* (2020), infere a problemática deste artigo associar importância ao emocional dos colaboradores e que, entregar os resultados dentro de

uma organização, se faz por motivação ou medo? Tudo varia conforme o líder conduz suas estratégias, fazendo com que essas sejam pensadas, guiando a uma ação situacional para agir conforme a personalidade de cada colaborador.

3. METODOLOGIA

Segmentamos na tabela 2 as metodologias utilizadas para o desenvolvimento deste artigo, onde se é observado um detalhamento através de conceitos.

Tabela 2

Tipificação da pesquisa

Critério	Conceito
Quanto à natureza	Pesquisa básica: Appolinário, (2011) descreve que essa pesquisa visa gerar novos conhecimentos que serão úteis para o avanço da ciência, envolvendo verdades e interesses globais, porém não preveem uma aplicação prática.
Quanto aos objetivos	Pesquisa exploratória: Oliveira, (2018) situa que pode ser descrito como o passo inicial para a conclusão de uma pesquisa mais aprofundada, tendo sido previamente planejada de um modo flexível para que os diversos aspectos do que se é estudado possam ser considerados.
Quanto à abordagem	Quantitativa: Pereira et.al (2018) denotam que esta é descrita por ser exata com seus valores e, conseqüentemente, sua abordagem será apresentada através de pesquisa, destacando em performance os resultados aferidos para diagnóstico de toda a análise.
Instrumento	Questionário com 7 classificações com análise em maior índice percentual. A solicitação para que os participantes respondessem ao questionário ocorreu através de um link específico desenvolvido na plataforma google forms.
Sujeitos da pesquisa	Gestores das organizações A e B.
Período da pesquisa	Primeiro semestre de 2021.

Fonte: Appolinário; Oliveira; Pereira (2021).

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

É cabível aferir que os estudos obtidos durante esta pesquisa se deram por meio de um questionário, desenvolvido por Barros, 2011. Ele descreve o perfil socioeconômico, inteligência emocional, confiança do empregado na organização, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Relacionado às perguntas do perfil socioeconômico dos entrevistados, as informações foram extraídas de três questionários: IBGE, 2010; INEP, 2008 e Bohnen, 2012.

O questionário entregue aos participantes seguiu a nomenclatura de autopreenchimento e foi formulado através da ferramenta google forms que, através de link, foi respondido, apresentando 122 questões, divididas em sete categorias.

O período de coleta das informações se deu por seis dias em aberto. Para a empresa A o link foi entregue para 11 pessoas e, dessas, 7 responderam; já para a B, dos 17 colaboradores convidados, 12 participaram.

Perfil socioeconômico: no geral obtivemos a participação de 19 gestores, sendo 68,4% do sexo masculino e 31,6% feminino. Com relação à faixa etária 42,10% têm entre 36 a 45 anos. No estado civil temos que 73,7% são casados, 42,10% não possuem filhos. A formação acadêmica resultou que 89,5% possuem superior em graduação e 42,10% possuem mais de 15 anos de tempo de empresa e, exercendo a função de gestor, 42,10% possuem mais de 6 anos de experiência.

Conforme mostra a tabela 3, observa-se que o sentimento dos gestores com relação ao trabalho de ambas as empresas assinala em satisfação, exceto para promoções que, na organização A, demonstra insatisfação em 43%.

Tabela 3
Sentimento com relação ao trabalho (equipe, promoções, tarefas e gestão).

PERGUNTAS	EMPRESA A	%	EMPRESA B	%
Colaboração dos colegas de trabalho	Satisfeito	57%	Muito satisfeito	33%
Confiança que possuo em meus colegas de trabalho	Satisfeito	57%	Satisfeito	41,7%
Número de vezes que já fui promovido	Satisfeito	29%	Satisfeito	41,7%
Oportunidades de ser promovido nessa empresa	Insatisfeito	43%	Satisfeito	33,3%
Interesse que minhas tarefas me despertam	Satisfeito	43%	Muito satisfeito	50%
Variedade de tarefas que realizo	Satisfeito	57%	Satisfeito	41,7%
Entendimento entre mim e meu chefe	Muito satisfeito	43%	Muito satisfeito	41,7%
Maneira como meu chefe trata-me	Muito satisfeito	27%	Muito satisfeito	50%
Salário comparado com o quanto eu trabalho	Satisfeito	57%	Muito satisfeito	41,7%
Salário comparado aos esforços no trabalho	Muito satisfeito	27%	Muito satisfeito	25,0%
	Satisfeito	27%	Satisfeito	25,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na tabela 4 que os gestores de ambas as empresas possuem ótimos sentimentos pela organização em que trabalham, mas tanto em percentual quanto em opção assinalada, os gestores da organização B aferem maior apreço pela organização.

Tabela 4
Sentimento com relação a empresa.

PERGUNTAS	EMPRESA A	%	EMPRESA B	%
Orgulhoso dela	Muito	43%	Extremamente	75%
Contente com ela	Muito	57%	Extremamente	50%
Entusiasmado com ela	Mais ou menos	43%	Extremamente	50%
Interessado por ela	Muito	43%	Muito	50%
Animado com ela	Mais ou menos	43%	Extremamente	50%

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se na tabela 5 que os gestores de ambas as organizações acreditam na política ética da empresa em relação a processos de demissão, e isso nos leva a entender sobre o respeito com a dignidade do colaborador o respeitando como um indivíduo emocional, além de acreditarem na estabilidade financeira das empresas mediante posição no mercado, ou seja, sentem-se seguros em estarem em seus empregos.

Tabela 5
Classificação econômica e demissão de colaboradores.

PERGUNTAS	EMPRESA A	%	EMPRESA B	%
Demitido sem receber explicações convincentes	Discordo totalmente	57%	Discordo	50%
Demissão segue um procedimento conhecido por todos	Concordo	57%	Concordo	83%
	Discordo	29%		
Demitem empregados por julgamentos pessoais	Discordo totalmente	29%	Discordo totalmente	41,7%
	Nem concordo nem discordo	29%		
Organização ocupa posição segura em sua área de atuação	Concordo	57%	Concordo totalmente	66,7%
Acredito na estabilidade financeira desta organização	Concordo	57%	Concordo totalmente	58,3%
A organização está preparada para vencer crises econômicas	Concordo	71,4%	Concordo totalmente	50,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme é visto na tabela 6, com relação aos sentimentos, os gestores de ambas as empresas conseguem detectar e compreender as próprias emoções. Porém, quando falamos de impulsividade nas ações, ambas as empresas com dados entre 71% e 50% afirmam que reagem poucas vezes a agressões visto que, como figuras de autoridade, não deveriam fazê-lo.

Tabela 6
Inteligência emocional.

PERGUNTAS	EMPRESA A	%	EMPRESA B	%
Compreendo o que estou sentindo	Muitas vezes	57%	Muitas vezes	66,7%
Consigo animar qualquer ambiente	Muitas vezes	71,4%	Muitas vezes	58,3%
Consigo nomear os sentimentos dos mais próximos	Muitas vezes	71,4%	Muitas vezes	83,3%
Conto até dez antes de responder a um desaforo	Muitas vezes	71,4%	Sempre	50%
Devolvo na mesma moeda um insulto que recebi	Poucas vezes	43%	Nunca	50%
Faço com que se sintam bem ao meu lado	Muitas vezes	71,4%	Muitas vezes	58,3%
Falo o que me vem à cabeça.	Poucas vezes	43%	Poucas vezes	83,3%
Freio os meus impulsos em uma situação de conflito	Muitas vezes	57%	Muitas vezes	58,3%
Identifico quando alguém que conheço está com problemas	Muitas vezes	71,4%	Muitas vezes	66,7%
Oriento ações no presente por planos que fiz para o futuro	Muitas vezes	85,7%	Muitas vezes	91,7%
Reajo imediatamente a uma agressão.	Poucas vezes	71,4%	Poucas vezes	50,0%
Reconheço os sentimentos do outro pelo modo como fala	Muitas vezes	71,4%	Muitas vezes	83,3%
Reconheço como o outro está pelo seu tom de voz	Muitas vezes	71,4%	Muitas vezes	83,3%
Tomo decisões com base em meus impulsos	Nunca	43%	Poucas vezes	50,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, conforme mostram os dados, entre 71,4% e 83,3% dos gestores das empresas identificam o emocional dos mais próximos e, obtendo essa facilidade de percepção, podem compreender que suas estratégias afetam o emocional dos colaboradores. E, também, temos que 85,7% dos gestores da organização A quanto 91,7% da B entendem que suas ações do presente afetam seus planos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendemos que a inteligência emocional é primordial na vida das pessoas, de tal modo que afeta no desempenho da vida pessoal e profissional.

Um gestor tem papel muito importante na organização em questões de entrega de resultados, assim como guia para o desenvolvimento dos colaboradores, identificando que suas estratégias afetam o emocional de seus liderados.

Conforme os dados da pesquisa, a partir do momento que os gestores conseguem nomear e identificar os sentimentos do outro apenas observando, conseqüentemente entendem que suas decisões sofrem impacto no desenvolvimento das atividades diárias, pois motivação é importante na entrega de resultados.

Ao quantificarmos a percepção que os gestores de ambas as organizações possuem em relação aos impactos que suas estratégias ocasionam no emocional dos colaboradores,

tendo em vista que entre 71,4% e 81,3% identificam o sentimento do outro apenas ao observar, prova que ações vindas das estratégias afetam o emocional do colaborador.

Visto que esse artigo abrange um tema complexo, pesquisas podem ser realizadas para melhor compreensão do tema, sendo por esse motivo que as contribuições desses dados serão interessantes para futuros pesquisadores e abrem uma visão importante sobre sentimento humano, fator determinante na motivação pessoal e profissional de todos dentro das organizações.

Por fim, compreendemos que um gestor precisa sentir, agir e ter empatia bem mais do que apenas viver diariamente de forma robótica e sistemática.

REFERÊNCIAS

- Barros, B. (2011). Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho. *TEDE*. Recuperado em 08 maio, 2021, de <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1296>
- Bohnen, T.D. (2012). Gestão da adaptação dos colaboradores na empresa John Deere Brasil – construction.
- Enem. (2008). Manual do inscrito e questionário socioeconômico. *Enem*. Recuperado em 11 maio, 2021, de http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/manual_questionario.pdf
- Eva, M. A. M. (2018). *Inteligência emocional*. (1.ed.). Espanha: Editorial Elearning.
- Fonseca, B. S. (2021). *A importância da inteligência emocional do líder na eficácia da equipa: Um estudo em empresas de recursos humanos*. Tese de mestrado, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Portugal. Recuperado em 10, abril, 2021, de https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/11755/1/TESE_BEATRIZ%20FONSECA_VFinal%20CD.pdf
- Gil, A. C. et al. (2019). Métodos e técnicas de pesquisa social. (7. ed.). São Paulo, SP: Atlas
- Goleman et al. (2018). *Gerenciando pessoas*. (1. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Sextante
- Goleman et al. (2019). *Inteligência emocional*. (1. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Sextante
- Gonçalves, C. A. (2018). *Estratégia empresarial*. Como harmonizar a obtenção de resultados entre as pessoas e o meio ambiente. (1. ed.). São Paulo, SP: Saraiva
- Hunter, J. (2019). *Como se tornar um líder servidor*. (1. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Sextante
- IBGE. (2010). Questionário de amostra – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo demográfico*. Recuperado em 11 maio, 2021, de

https://censo2010.ibge.gov.br/images/pdf/censo2010/questionarios/questionario_amostra_cd2010.pdf.

Khoury, K. (2020). *Liderança é uma questão de atitude*. (3. ed.). São Paulo, SP: Senac São Paulo

Maia, A. C. B. (2020) *Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: elaboração, aplicação e análise de conteúdo*. (1. ed.). São Carlos, SC: Pedro & João Editores

Moreira, V. L. (2020). A importância da inteligência emocional nas organizações. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 3(1), 84-96.

Oliveira, D. P. R. (2020). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. (34. ed.). São Paulo, SP: Atlas

Oliveira, M.M. (2018). *Como fazer Pesquisa quantitativa*. (7. ed.). Petrópolis, RJ: Vozes
Pereira et al. (2018) *Metodologia da pesquisa científica*. (1. ed.). Rio Grande do Sul: Universidade Federal de Santa Maria

Pink, D. (2019). *Motivação 3.0*. (1. ed.). Ohio: Sextante

Rached, C. (2020). Bases Teórica dos Estilos de Liderança. *IJHM Review*, 6(2), 05-09.

Recuperado em 17 abril, 2021, de

<https://www.ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/229>.

Robbins, S.P. (2016). *Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas*. (1. ed.). São Paulo, SP: Saraiva Educação

Ruffatto, J. (2017). Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Faces*, 16(1), 32-44. Recuperado em 17 janeiro, 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194050455003>.

Sant'anna et al. (2018). Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 54-76.

Silva, A. G. (2018). Líder Coach e sua influência na motivação do colaborador. *Revista Metodista de Administração do Sul*, 3(1), 05-37.

Silva, N. S. O. (2015). A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 15(1), 260-283.

Villar et al. (2017). *Revista Ibero-americana de estratégia*, 16(1) 821.