

FACULDADE UNIDA DE CAMPINAS – FacUNICAMPs  
Recredenciada pela Portaria MEC nº262 de 18/04/2016

## TIPOS DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS TYPES OF LEADERSHIP IN COMPANIES

RODRIGUES, Anna Karolyna Alves da Silva<sup>1</sup>; PASSOS, Andressa Jordanna  
Mendes<sup>2</sup>; PEREIRA, Eduardo Santos<sup>3</sup>; SENA, Ludmila Rocha<sup>4</sup>;  
COSTA, Rhynaldo Ribeiro da<sup>6</sup>

### RESUMO

A presença da liderança é considerada essencial para qualquer organização que busca se inserir de maneira inteligente no mercado competitivo, pois conduzir equipes para o cumprimento dos objetivos organizacionais, dentre estes, os estratégicos, não é uma tarefa simples, requer eficiência e qualidades de um líder. A liderança Organizacional tem um papel fundamental nas organizações, pois, é através do líder que os objetivos e metas são traçados. Essa pesquisa discorre sobre a liderança organizacional nas empresas goianienses pós pandemia, buscando analisar e entender como os líderes reagiram durante e após essa crise na visão de seus liderados, destacando a real influência e importância que um líder deve passar para sua equipe independente de quaisquer problemas ou crises. A metodologia utilizada neste trabalho é a pesquisa a quantitativa, utilizando questionários e gráficos que foram aplicados de forma *online* para os líderes de diferentes empresas da cidade de Goiânia.

**Palavras-Chave:** Liderança organizacional. Empresas goianienses. Pós pandemia

### ABSTRACT

*The presence of leadership is considered essential for any organization that seeks to insert itself intelligently into the competitive market, since leading teams to fulfill organizational objectives, among these, the strategic ones is not a simple task, it requires efficiency and qualities of a leader. Organizational leadership has a fundamental role in organizations, because it is through the leader that objectives and goals are traced. The present work discusses organizational leadership in companies in Goiás after the pandemic, seeking to analyze and understand how leaders reacted during and after this crisis in the view of their followers, highlighting the real influence and importance that a leader must pass on to his team regardless of any problems or crises. The methodology used in this work is quantitative research, using questionnaires and graphs that were applied online to the leaders of different companies in the city of Goiânia.*

**Keywords:** Organizational leadership. Goiás companies. post pandemic

## 1 INTRODUÇÃO

<sup>1</sup> Anna Karolyna Alves da Silva Rodrigues. Acadêmica do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPs. Email: [annaka98@hotmail.com](mailto:annaka98@hotmail.com)

<sup>2</sup> Andressa jordanna Mendes passos. Acadêmica do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPs. Email: [ajmpassos@gmail.com](mailto:ajmpassos@gmail.com)

<sup>3</sup> Eduardo Santos Pereira. Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPs. Email: [eduardopessoa97@hotmail.com](mailto:eduardopessoa97@hotmail.com)

<sup>4</sup> Ludmila Rocha Sena. Acadêmica do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPs. Email: [ludmillasenna15f12@gmail.com](mailto:ludmillasenna15f12@gmail.com)

<sup>5</sup> Rhynaldo Ribeiro da Costa. Professor Orientador Mestre em Administração/FacUnicamps. E-mail: [profhrhynaldo@gmail.com](mailto:profhrhynaldo@gmail.com).

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e para que as empresas possam acompanhar, elas precisam de profissionais cada vez mais capacitados na área da liderança, podendo alcançar resultados surpreendentes no ambiente organizacional. O líder é aquele que está à frente da equipe, os conduzindo de forma motivada, além de ser necessário que sua liderança esteja de forma alinhada com toda a organização e seus fornecedores.

Para Biegelmeier et al (2021), a liderança nas empresas diz respeito ao modo como os gestores lideram os colaboradores em diferentes situações cotidianas. Desse modo, acredita-se que o líder deve estar sempre apto a resolver quaisquer dificuldades interna e externa das empresas sobretudo, em tempos de pandemia Covid-19. Sabendo disso, essa pesquisa se formulou por meio da seguinte problemática: Qual modelo de liderança nas empresas goianienses pós pandemia?

Diante disto, este trabalho tem como objetivo central analisar o estilo de liderança predominante nas empresas goianienses pós pandemia, na visão dos liderados; levantar a opinião dos colaboradores sobre o modelo de liderança utilizado e como esse modelo os motiva. Os objetivos específicos se pautaram em: discorrer sobre o conceito de liderança; apresentar os diferentes tipos de liderança e falar da importância do líder para o sucesso empresarial, bem como, dos comportamentos dos líderes e liderados e analisar a relação entre liderança e motivação.

Portanto, discutir essa temática na atualidade se justifica pelo fato de que o papel de um líder dentro das organizações pode garantir o seu sucesso ou fracasso diante do mercado competitivo. Torna-se indispensável que cada líder seja responsável por adotar seu modelo de liderança que se encaixa na organização, podendo acompanhar assim, qualquer tipo de mudança mercadológica, entretanto, deverá ter cuidado para que seu estilo de liderança não tenha um impacto negativo perante a equipe.

Além disso, recai aos líderes proporcionar aos colaboradores aprendizados contínuos de modo que estes se sintam motivados, valorizados e por conseguinte, consigam desenvolver as suas atribuições de forma eficaz. Desse modo, a liderança consiste em um processo interativo de modo que, os líderes influenciam os organizadores para que estes possam alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais nas empresas em que atuam (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Portanto, é crucial se trabalhar com essa temática, pois o ser humano é de fato um dos principais destaque nas organizações, por isso cada vez mais torna-se essencial contratar

pessoas mais capacitadas e comprometidas com o trabalho, gerando uma equipe de alto nível dentro da organização, com resultados cada vez mais admiráveis para a organização.

## **2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Liderança**

O conceito de liderança é crucial e desafiador para o sucesso empresarial, pois engloba diferentes tipos variáveis que envolvem poder e autoridade dos líderes e dos seus liderados. Diante disso, convém salientar que os líderes dentro de uma organização exercem um papel primordial no desempenho dos liderados, pois estes organizam os valores coletivos e individuais para que ocorra o crescimento empresarial (ARRUDA, CHRISÓSTOMO, RIOS, 2016).

Dessa forma, acredita-se que liderança é algo importante e necessário nas diversas organizações presentes na história da humanidade e geralmente requer a existência da figura de um bom líder, aquele que conta com facilidade em exercer influências e motivação sobre as demais pessoas, as conduzindo rumo ao sucesso e aos bons resultados (GIMENES et al, 2016). A liderança é constituída por líderes que motivam seus subordinados no interior das organizações, sujeito a normas e regras do ambiente que influenciam os liderados. Dessa forma, acredita-se que o líder possui um fator decisivo, pois geram resultados positivos os quais, podem garantir a inserção das empresas no mercado competitivo. Logo, é importante que o líder realize os seus deveres e o cumprimento das suas atribuições sempre com eficiência e determinação (LAWSON, 2016).

A liderança, se configura como o ato de influenciar o comportamento das pessoas e, dessa forma, levá-las a ter um bom desempenho de acordo com as suas necessidades. Desse modo, é crucial que os líderes tenham a capacidade de motivar, ouvir, integrar pessoas em diferentes situações, para que se possa ampliar o desempenho individual de cada colaborador (RODRIGUES, 2019).

Nessa concepção, é interessante destacar que o líder exerce uma função que vai muito além da organização de uma empresa, pois este, precisa conhecer ainda o perfil dos seus colaboradores e a partir disso, explorá-lo da melhor maneira possível. A função do líder em uma organização empresarial é dar suporte para os colaboradores, orientando-os e treinando-os para que possam trazer melhorias para a empresa (GOLEMAN, 2016).

No entendimento do estudioso supracitado, um grande líder não se faz sozinho, pois o mesmo é fruto de uma convivência que se dá por meio, de trocas mútuas de experiências entre os seus colaboradores. O líder pode influenciar tanto negativamente como positivamente a vida dos colaboradores, por isso é essencial que o mesmo tenha sempre preocupação com o bem-estar do grupo e não apenas de si próprio (GOLEMAN, 2016).

Assim como toda a equipe, o líder também precisa trabalhar com eficiência e determinação, pois a liderança é essencial para o sucesso do grupo e da organização, a fim de alcançar as metas estabelecidas (GIMENES et al, 2016).

Dessa maneira, acrescenta-se ainda que os líderes influenciam os seus colaboradores em diversos aspectos, tais como se observa na figura a seguir.

**Figura 1:** Principais fatores que influenciam na produtividade dos colaboradores



**Fonte:** Menezes e Xavier (2018).

Como se observa na imagem acima, existem diferentes aspectos que são estabelecidos para os líderes, para que estes possam vir a ampliar a produtividade dos seus colaboradores tais como: a motivação, a capacidade de gerenciar, monitorar e de estabelecer metas concisas a serem realizadas de maneira individual e coletiva pelos liderados.

Assim, para que isso ocorra os líderes devem ter autoconfiança em si mesmo, e em sua equipe, mas sobretudo estes precisam ter uma habilidade de lidar e de conviver com as pessoas, estabelecendo comunicação entre elas. Além disso, o mesmo deve ser criativo e inovador. O processo de Liderança leva em consideração toda a organização interna e externa de uma empresa, por isso é importante que o líder saiba lidar e gostar de estabelecer diálogo com a sua equipe a fim de garantir e promover sucesso para a sua empresa (GOLEMAN, 2016).

Além disso, a função de liderança talvez seja a principal busca da sociedade hoje em dia. E por razões óbvias, está sendo representada em muitos segmentos sociais como em uma família, uma empresa se encontra relacionada com à capacidade dos seus líderes (ANSEDE, 2016).

Nota-se que para desempenhar a função de líder em uma empresa, o líder moderno tem que saber lidar com as pessoas. E assim, nota-se que o papel do líder em uma equipe é o de identificar, orientar e direcionar seus colaboradores em busca de desenvolvimento para que as metas sejam atingidas (GOLEMAN, 2016).

Dessa forma, compreende-se ainda que o líder dentro das organizações precisa essencialmente saber conduzir as pessoas, isto é, liderar com equidade e eficiência sendo capaz de buscar sempre novos conhecimentos para si e para a sua equipe, pois, desta forma estará mantendo a mesma motivada e comprometida, visto que, o líder enquanto gestor de pessoas precisa observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional (ANSEDE, 2016).

O líder precisa estar bem preparado tanto fisicamente como psicologicamente e possuir um bom relacionamento com a equipe, caso contrário pode ocasionar conflitos desnecessários e principalmente, desmotivar a equipe. Logo, não se pode confundir as atribuições do líder com as do chefe, pois o chefe apenas ordena e determina algo para que os colaboradores executem nas organizações.

**Quadro 1 –Diferenças entre líder e o chefe**

CHEFE	LÍDER
Ordena Solicita	
Impõe seu ponto de vista Está aberto as sugestões	
Controla as atividades Confia ao delegar funções	
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar habilidades)
É autoritário	É democrático

Cria um clima negativo de insegurança e ameaça admiração e do respeito mútuos	Conquista positiva de credibilidade através
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

**Fonte:** Biegelmeyer et al, 2021

Diante do quadro acima, pode se entender que não se pode confundir líder com chefe, pois os chefes ordenam, são autoritários e não aceitam sugestões. Os líderes são abertos a sugestões, delegam funções e agem de forma democrática, além disso, o líder transforma um grupo “de pessoas em uma equipe que geram resultados com entusiasmo e organização. Suas ações, reações e decisões impactam no negócio e nas pessoas que lideram” (GIMENES, 2016, p.6).

Os líderes possuem como objetivo, direcionar de forma democrática os liderados os ou- vindo e acolhendo as suas sugestões, os chefes apenas delegam funções se preocuparem em ouvir ou acatar quaisquer sugestões.

## 2.2 Tipos de liderança

As funções de liderança nas empresas incluem as diferentes atividades como influenciar, ouvir, gerir e motivar as pessoas. Desse modo, salienta-se que existem diferentes tipos de lideranças nas organizações, como por exemplo a autocrática, a democrática, a liberal, a situacional e a motivadora (MARQUES et al, 2013).

No que se refere a liderança autocrática, a líder possui uma figura crítica, e por vezes, esta cria barreiras entre os seus subordinados, pois não permite que estes tenham liberdade de expressão nas situações cotidianas. Em contra partida, o líder democrático se demonstra compreensivo e gosta de trabalhar em equipe, pois no modelo de liderança democrática todos os participantes da equipe possuem voz e vez na tomada das decisões relevantes. Sendo assim, o líder busca motivar e encorajar todos os colaboradores, o que gera uma comunicação mais eficiente e criação de laços que não seriam viáveis na liderança autoritária (MARQUES, 2020). Em relação ao líder liberal, ele deixa os subordinados livres para que possam tomar qualquer decisão. Entretanto, este modelo de liderança não exerce seu papel com firmeza e com autonomia o que pode desmotivar a equipe. No que se refere ao o líder situacional, este é capaz de se adaptar em diferentes situações, ele age com maturidade, orienta e motiva o grupo (GIMENES, et al, 2016).

Assim, quanto à liderança liberal, este tipo de líder costuma deixar os colaboradores mais livres para executarem suas funções e tomarem as decisões, o que pode ser eficiente e

contribuir para motivar os colaboradores, já que terão a possibilidade de trabalhar da forma mais conveniente para eles (MARQUES et al, 2013).

No que diz respeito a liderança motivadora, o líder motivador busca atingir os objetivos levando-se em conta a dimensão emocional das equipes e ao motivar os colaboradores, extrai destes um potencial muitas das vezes desconhecido ou ignorado. A presença do líder motivador é essencial no enfrentamento das adversidades, uma vez que apresenta a capacidade de promover a união e influenciar os colaboradores com seu senso de otimismo, o que conseqüentemente levará aos objetivos almejados. As decisões deste modelo de líder são seguidas e respeitadas, o que transmite segurança para as equipes, no entanto, ressalta que o líder precisa compreender o papel que exerce e a admiração que pode surgir, sem se tornar autoritário (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Além desses modelos de liderança mencionados acima, acredita-se que na contemporaneidade tem se criado outros como se observa na tabela a seguir:

**Tabela 1:** Tipos de liderança

<b>Liderança carismática</b>	Capacidade de seduzir
<b>Liderança burocrática</b>	Capacidade de regular
<b>Liderança estratégica</b>	Organização e Planejamento
<b>Liderança Orientada as pessoas</b>	Proximidade com as pessoas
<b>Liderança participativa</b>	Modo flexível
<b>Liderança orientada as tarefas</b>	Para alcançar os objetivos
<b>Liderança autoritária</b>	Despotismo e inflexibilidade
<b>Liderança transacional</b>	Recompensas a curto prazo
<b>Liderança natural</b>	Lider democrático
<b>Liderança laissez- Faire</b>	Confiança na autonomia

**Fonte:** Ceitil (2017)

Diante dessa tabela acima se percebe que os tipos de lideranças podem ser amplos, uma vez que cada indivíduo age de formas diversas, mas salienta que na liderança visionária o líder tem um senso de oportunidade e um otimismo nas funções que desempenha, é empreendedor e conta com disposição para correr riscos.

Em relação ao líder democrático, ele divide a tarefa de liderança com os seus funcionários, ele ainda é responsável por incentivar a participação direta dos seus liderados em todos os projetos da equipe e decisões. No que se refere ao autocrático, os líderes não aceitam a opinião dos liderados e nem tão pouco a participação destes nas tomadas de decisões (SILVA, 2016).

### **2.3 A importância do líder para o sucesso empresarial**

O líder pode ser compreendido como aquela pessoa que lidera um grupo de pessoas, podendo ser no âmbito profissional ou pessoal e pondera que ao se pensar no líder no ambiente de trabalho, se espera que esta pessoa apresente visão, paixão, pensamento estratégico, habilidade de comunicação, habilidade de unir pessoas, disciplina, resolução, capacidade de se relacionar, dentre outras características (MARQUES, 2020).

Como se observa, a capacidade de lidar e administrar os sujeitos e equipes levando em conta sua heterogeneidade, é necessária à figura do líder, assim como, a facilidade em mobilizar os subordinados rumo à concretização de um objetivo comum. Cabe ressaltar ainda a importância de o líder conquistar o respeito dos subordinados por meio da influência, sensibilidade e senso de justiça que possui, e não pela posição estratégica na hierarquia da empresa. Assim, quando se trata uma equipe de forma justa e igualitária, se estabelece uma sensação de segurança e motivação entre os colaboradores (MARQUES, 2020).

Para Ribeiro *et al.* (2016), a liderança é de suma relevância para o sucesso das organizações, pois o líder possui a capacidade de estabelecer diálogo entre o grupo, distribuir atividades, motivar os liderados e ainda estabelecer metas a serem alcançadas. Entretanto, para que isso ocorra, os líderes devem buscar se qualificar constantemente para que possam relacionar com a equipe de modo respeitoso e harmonioso.

Posto isto, se percebe que o líder influencia diretamente o comportamento dos seus liderados, e para tanto este deve estabelecer vínculos com todos os colaboradores pois, uma boa liderança consegue alcançar bons resultados. Logo, se entende que:

O líder é uma pessoa que dirige sua equipe com a ajuda dos seus subordinados, sendo que todos estão voltados para um objetivo coletivo. Ele é responsável pelo sucesso ou fracasso da organização, já que sabe solicitar, é aberto a sugestões, confia ao delegar funções, presta atenção em cada um dos seus subordinados, é democrático, sabe comunicar-se bem e consegue uma conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos (LYRIO, 2018, p. 30).

Como se observa, com o auxílio dos subordinados, o líder é aquela pessoa que conduz sua equipe e traz a percepção de que todos necessitam caminhar em prol de um objetivo comum. Entende-se ainda que o líder assume um papel de notável responsabilidade, já que pode conduzir uma organização rumo ao sucesso ou rumo ao fracasso, daí a necessidade de ser democrático, saber se comunicar, além de conquistar a confiança, respeito e admiração por todos à sua volta.

Para liderar, o líder além de possuir algumas habilidades técnicas, este ainda deve observar o lado emocional das pessoas e a da importância dos relacionamentos. Diante disso, o papel do líder não diz respeito apenas ao profissional ao qual cabe a mediação e performance da equipe, pois ele é o profissional que se fará presente no cotidiano dos subordinados, acompanhando as suas atividades. Assim, o principal papel, consiste em auxiliar os seus subordinados por meio, de exemplos de excelência (SILVA, 2016).

Assim, se acredita que o líder deve saber como lidar com dos colaboradores, pois é através destes que são realizadas as ações, as quais geram resultados positivos ou negativos. Os líderes antes de tomar qualquer decisão, precisa ouvir os colaboradores da sua equipe, pois essa atitude é indispensável para que estes se sintam motivados e seguros (BIEGELMEYER et al, 2021)

Um líder influencia diretamente os subordinados, de modo que é crucial que este busque se inovar, pois enfrenta cotidianamente vários desafios, diante das mudanças do mercado competitivo. Além disso, uma liderança despreparada pode vir a criar conflitos e desestimular toda a equipe (GOLEMAN, 2016).

O líder tem papel fundamental quanto ao sucesso empresarial, uma vez que é responsável por conduzir o grupo, a equipe ou organização da melhor forma possível aos seus objetivos, utilizando-se de sua influência com sabedoria. Sendo assim, se observa que além da autoridade, o líder também deve ter a capacidade de influenciar de forma positiva os liderados. Deste modo, entende-se que um líder empresarial carece buscar formas de atingir suas metas por meio dos liderados e que para tanto, deverá agir conforme o contexto de cada situação ou necessidade imposta pelo momento, sempre pensando em estratégias eficazes para que a empresa consiga efetivar seus objetivos.

No entendimento de Silva (2016), é muito importante haver discussões relativas ao papel do líder nas organizações, uma vez que, frente a globalização, o aumento da competitividade vem promovendo grandes mudanças na estrutura dos mercados de produção e consumo. Neste cenário, as empresas tem buscado exigir os conhecimentos e as habilidades de seus colaboradores de forma constante para que possam obter sucesso no mercado competitivo.

Assim, para que líder consiga tomar decisões assertivas, e se comunicar de forma precisa com colaboradores, este deve apresentar os problemas e estar apto a receber possíveis sugestões de como resolve-los (CEITIL, 2017).

## **2.4 Comportamentos dos líderes e liderados**

No entendimento de Paschoal (2016), existem inúmeros desafios para um líder no ambiente corporativo, principalmente no que se refere a gestão de pessoas. Dentre esses aspectos, convém salientar que é possível mencionar a motivação no ambiente corporativo. Para o autor, o ser humano precisa estar contende no ambiente corporativo e a motivação é um fator essencial para que isto ocorra, pois, motivar pode ser entendido como uma força que estimula as pessoas a agir.

A motivação fortalece o crescimento pessoal e profissional dentro das organizações, visto que, a equipe de trabalho é constituída com a finalidade de otimizar e fortalecer os processos dentro de uma empresa, fazendo com que se melhore o desempenho e o autoestima dos colaboradores. Assim, as equipes precisam trabalhar em unidade, com um espírito colaborativo, mesmo que as pessoas trabalhem em diferentes áreas, que oportunizam pontos de vista diversos (GOLEMAN, 2016).

Para Donnellon (2016), quando não se lidera com eficiência o trabalho em equipe com espírito colaborativo, podem acontecer problemas, dentre eles, alguns conflitos internos. Diante disso, é essencial que as organizações sejam estruturadas de modo que oportunize os líderes e os liderados uma boa convivência e posteriormente a obtenção de ótimos resultados para a empresa no mercado competitivo.

Destaca-se que, quando ocorre algum conflito entre os liderados, é fundamental que o líder saiba lidar com tempos de crise, sejam elas tanto internas quanto, externas. Logo, entende-se que as organizações são compostas de pessoas, portanto, estas precisam se sentir felizes e dispostas para que cumpram suas funções de acordo com o planejamento desenvolvido, e desta forma, alcancem resultados positivos para empresa (PASCHOAL, 2016).

## 2.5 Liderança e motivação

A motivação é um fator imprescindível para a qualidade de vida das pessoas em diferentes contextos, sobretudo no âmbito do trabalho, pois os desafios que são enfrentados pela administração moderna, requerem que os líderes saibam como motivador os colaboradores para que ocorra o sucesso empresarial com o intuito de alcançar objetivos que possam satisfazer as necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.

O interesse pela motivação humana, não é recente porque desde que ocorreu a criação das primeiras obras dos primeiros pensadores, os filósofos já se demonstravam preocupados em conhecer mais o ser humano em sua totalidade. Diante disso, acrescenta-se que antes da Revolução Industrial, para se motivar os funcionários os líderes os puniam com severidade, mas com o passar dos tempos essas punições começaram a ser substituídas por conceitos e teorias sobre o que significava realmente motivar, com o advento da Teoria das Relações Humanas (BERGAMIN, 2016).

A Escola das Relações Humanas foi a primeira a se ocupar dos aspectos humanos das organizações, dando visibilidade na satisfação do empregado, no crescimento pessoal e motivação, “abrindo um caminho trilhado até hoje pelas principais escolas que se seguiram” Na atualidade, com a sociedade moderna, as organizações tem buscado para se estabelecer com os seus colaboradores, normas, valores, atitudes e promoção de bem-estar que garantam o seu sucesso no mercado competitivo (PASCHOAL, 2016).

A motivação é um dos fatores mais observados nos últimos anos nas empresas, por ser considerado um fator muito importante. Ela promove uma sensação de entusiasmo e bem-estar para o indivíduo em seu local de trabalho. Logo, nota-se que ela é baseada nas necessidades e individualidades de cada pessoa (OLIVEIRA, 2016).

Frente a isso, para que o funcionário tenha um bom desempenho, não basta ter somente habilidades ou aptidões no ambiente de trabalho, antes disso, o mesmo precisa se sentir motivado em relação ao que desempenha, pois somente assim irá alcançar os seus objetivos (DEMBISKI, 2019).

Neste contexto, o estudioso endossa que a motivação consiste nas forças internas que mobilizam o indivíduo. Nota-se que compreender a motivação humana é um desafio para as organizações, haja vista que, ela é a força impulsionadora desta em diversos aspectos. A motivação garante que a necessidade interior do indivíduo seja suprida e, dessa forma, o mesmo se sinta auto realizado, satisfeito e capaz de realizar empreendimento cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades (PASCHOAL, 2016).

Portanto, é importante acrescentar que existem diversas teorias em relação à motivação. A teoria de Maslow, conhecida como a teoria mais importante da motivação, por sua vez coloca em ênfase o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas.

**Figura 2:** Pirâmide das necessidades de Maslow



**Fonte:** Dembiski, 2019.

As atitudes negativas citadas na teoria de Maslow, se divide em comportamento ilógico ou sem normalidade:

- a. Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
- b. Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos;
- c. Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- d. Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração (FREITAS, 2019, p. 8).

Segundo essa teoria, quando a necessidade do indivíduo não é satisfeita, geralmente sobressai com as mesmas atitudes que não são positivas para as empresas, porque a motivação é um fator determinante para o sucesso empresarial (FREITAS, 2019). Diante disso, nota-se que a teoria de Maslow defende a ideia de que o comportamento humano reage a uma escala de valores a serem transpostos através de uma hierarquia dentro das organizações.

Neste contexto, acredita-se ainda que a motivação se deriva de três lugares, o primeiro é de dentro do indivíduo e de fatores externos. A motivação interna ocorre quando o motivo para a ação sai de dentro do indivíduo, sem a participação dos fatores externos. A motivação

extrínseca, por sua vez, é aquela que depende de um meio externo para motivar qualquer pessoa (PASCHOAL, 2016).

No que se refere à motivação transcendente, ela se difere das demais porque ela ocorre quando o sujeito se motiva ao saber que a sua bem feitoria está ajudando alguma pessoa. “Simplesmente por esse fato já surge uma grande sensação de que está sendo útil para alguém que precisou, ela é uma força que surge na pessoa, mas que é diferente da intrínseca” (SCHECHTEL, 2016, p. 16). Diante dessas constatações, nota-se que a motivação se faz presente na vida do ser humano em diversos segmentos e instâncias, inclusive dentro das organizações.

Ademais, cabe acrescentar que é muito importante que o indivíduo se sinta motivado no local de trabalho, pois, se isso não ocorre, o mesmo se sente desmotivado e o seu próprio rendimento pode cair. Por exemplo, se o ambiente de trabalho for desorganizado, nem o dinheiro ou a segurança no cargo muita das vezes, fazem com que os colaboradores se sintam motivados a trabalhar (DEMBISKI, 2019).

É indiscutível que o desempenho de uma equipe dentro de uma empresa corresponde a maneira como o é feita a gestão de um líder. Uma boa liderança, garante bons resultados e colabora com o desenvolvimento e evolução de seus colaboradores. Logo, acredita-se que liderar não seja uma tarefa fácil, por ser um trabalho complexo que requer dedicação, disciplina e autonomia (FIDELIS; PIZZIGHINI, 2016).

A liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nos colaboradores no ambiente de trabalho. Líderes eficientes tem visão de futuro, por isso conduzem pessoas e organizações valorizando o trabalho da equipe de maneira coletiva e individual (DEMBISKI, 2019).

No entendimento de Freitas (2019), a motivação impulsiona os colaboradores para que estes se sintam valorizados e empolgados diante das metas que lhes são propostas. Com isso, percebe-se que o líder deve motivar a sua equipe para que esta se sinta forte e capaz de realizar os objetivos empresariais.

Embora a motivação seja essencial para o bem-estar de uma empresa, existem muitos líderes que não dão ênfase para a mesma como deveriam, fazendo com que a equipe se sinta insegura e provavelmente muito desmotivada (DEMBISKI, 2019).

Existem diversas atitudes do líder para Gil (2016), que podem encorajar os funcionários, como por exemplo: valorizar pessoas, reconhecer os seus avanços, incentivar novas iniciativas, elogiar, delegar autoridade, fazer ainda “avaliações, promover mudanças. Partindo desse princípio, as pessoas motivadas são as mais felizes no ambiente de trabalho, irão

se sentir valorizadas e úteis pela empresa, pois a motivação está dentro das pessoas e se configura como a força e estímulo para as pessoas.

Para Gil (2016), a motivação é vista através da maneira que a pessoa compreende e avalia sua própria ação no trabalho. Um bom desempenho requer muito mais do que simplesmente delegar funções, é necessário motivação para trabalhar.

Diante das colocações de Gil (2016), conclui-se que quanto mais o líder motivar a sua equipe, mais irá garantir resultados surpreendentes mediante aquilo que delega. Assim, nota-se que liderar é uma tarefa que deve ser feita com sabedoria e valorização para com as pessoas que são lideradas.

Difícilmente uma equipe desmotivada pelo líder irá conseguir a garantia de um crescimento profissional e pessoal. Motivar é promover uma força interior que irá se ampliar à medida que as organizações dão subsídios para que isso ocorra. Haja vista que, o líder de hoje desenvolve um trabalho de extrema importância dentro das empresas, pois toma decisões importantes e racionais (DEMBISKI, 2019).

A liderança é uma das grandes responsáveis pela realização de metas na empresa, mas para que estas metas sejam alcançadas é preciso que o líder motive a sua equipe, pois se sabe que um bom líder tem habilidade de mudar a cada situação quando necessário, é preciso ter variedade de comportamentos para se adaptar e adequar a cada situação (FREITAS, 2019).

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo consiste em uma pesquisa de caráter bibliográfico, de abordagem quantitativa para a sua realização, foi preciso recorrer à busca de artigos, monografias, dissertações, dentre outros. Desse modo, convém salientar que para a execução desse trabalho, inicialmente, realizou-se uma busca criteriosa por artigos, dissertações, monografias, teses, dentre outros, no *site* da Scielo e da BDTD, usando os seguintes descritores: liderança Organizacional. Pandemia Covid-19.

No que diz respeito a natureza básica, de acordo com Gil (2008), ela é vista como sendo um estudo teórico, incremental que visa a entender fatos e os fenômenos que são observáveis, sem que se leve em conta a aplicação específica e das propriedades, e as estruturas para que se formule e se comprove hipóteses ou até mesmo, as teorias.

A natureza quantitativa consiste na classificação do método científico, o qual utiliza diferentes técnicas estatísticas para quantificar diferentes opiniões ou informações para um estudo. Ela é realizada visando compreender e ao mesmo tempo enfatizar o raciocínio lógico

referente as informações que são usadas para que se possa mensurar as experiências humanas (GIL, 2008).

Segundo Gil (2008), as pesquisas bibliográficas são aquelas que possuem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ela consiste no passo inicial para que ocorra a construção efetiva do que diz respeito ao processo de investigação, buscando compreender sobretudo, o significado que os acontecimentos possuem para os indivíduos em situações particulares de modo a enfatizar a relevância da interação simbólica, bem como, da cultura para a compreensão do todo.

### **3.1 Participantes**

Os liderados que participaram da pesquisa não se identificaram ou citaram a sua empresa, haja vista de que as perguntas foram fechadas, voltadas apenas para quantificar os dados de identificação de líderes em determinados pontos e ações.

### **3.2 Análise**

Visando alcançar o objetivo proposto neste trabalho que foi discorrer sobre a liderança organizacional nas empresas goianienses pós pandemia, aplicou-se questionários para 250 colaboradores de quatro clinicas e uma indústria, no entanto, apenas 118 responderam. Estes foram enviados por meio, de um *link* rápido e prático no Google Formulários, contendo 11 perguntas chaves com o intuito de descobrir os tipos de lideranças em suas empresas pós pandemia. O período para os colaboradores responderem os questionários foi de uma semana, entre os dias sete a onze de março.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Na atualidade, em decorrência da pandemia Covid/19, é concebível que as empresas estão constantemente aprimorando-se a fim de modificar suas estratégias de administração. Com isso, administrar uma organização significa principalmente organizar as pessoas que estão inseridas nela, com todos os seus recursos. Sabendo disso, a primeira pergunta do questionário para os colaboradores, teve como premissa básica descobrir na opinião destes sobres qual é o melhor modelo de liderança pós pandemia, as respostas se dividiram entre democrática, autocrática e liberal.

**Gráfico 1:** Melhor modelo de liderança pós pandemia

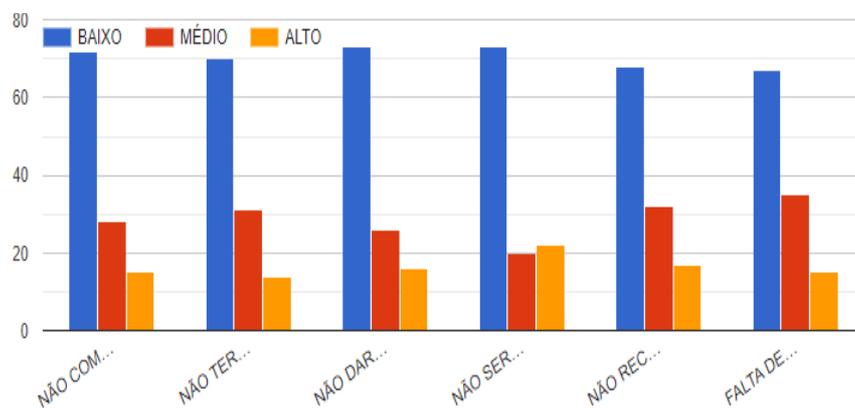


**Fonte:** autores, 2022.

No Gráfico 1 percebe-se que 79,3% dos líderes entrevistados consideram que é crucial que a liderança pós pandemia seja democrática. Apenas 12,9% acreditam que ela deve ser liberal e 8,4% autocrática. Assim, entende-se que para a maioria dos colaboradores a liderança deve ser democrática, de modo que o líder possa vir a valorizar os seus liderados, porque o seu objetivo consiste em manter a participação de todos os colaboradores sem exceção (GIL, 2016).

Em relação a segunda pergunta que teve a intenção de entender quais os pontos fortes de seu líder, 99% dos entrevistados disseram que é a comunicação, diálogo e a capacidade de ouvir as reais necessidades dos colaboradores das empresas. 1% destes afirmaram que é a agilidade e a competitividade como se nota no Gráfico 2.

**Gráfico 2:** Ponto fraco dos líderes

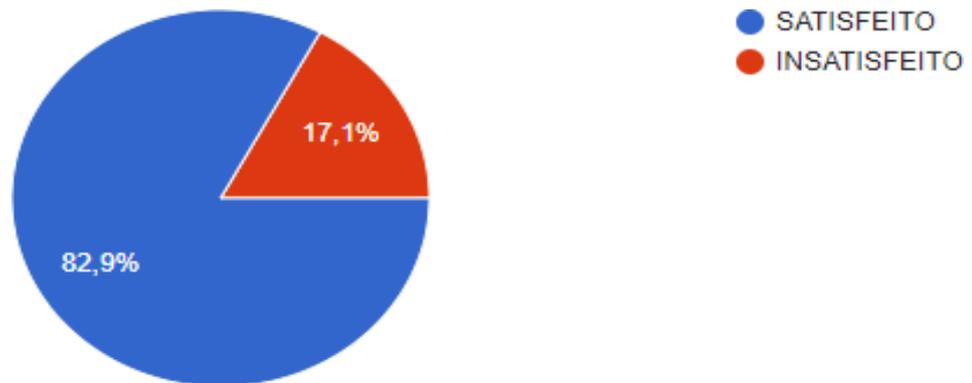


**Fonte:** autores, 2022

Observando o Gráfico 2, pode-se visualizar a não comunicação com os colaboradores de forma contínua, não tolerar os erros, não dar oportunidade de se expressarem em momentos de reunião, não reconhecer os erros e a ausência de reconhecimento. Diante disso, os

funcionários foram questionados na terceira pergunta se ainda se estão satisfeitos com os seus líderes, 82, 9% destes alegaram que sim e apenas 17, 1% declararam estar insatisfeitos.

**Gráfico 3:** Satisfação com o líder



**Fonte:** autores, 2022

A maioria dos entrevistados na terceira pergunta quando questionados sobre os pontos fracos dos seus líderes, demonstram que estão satisfeitos com os seus líderes, e isso comprova que a liderança possui grande relevância para uma gestão organizacional, uma vez que, se entende que o ciclo de vida das organizações muitas vezes depende dos líderes, que por sua vez têm o compromisso de motivar e incentivar os colaboradores para o crescimento e bom desenvolvimento da organização (RIBEIRO, 2022).

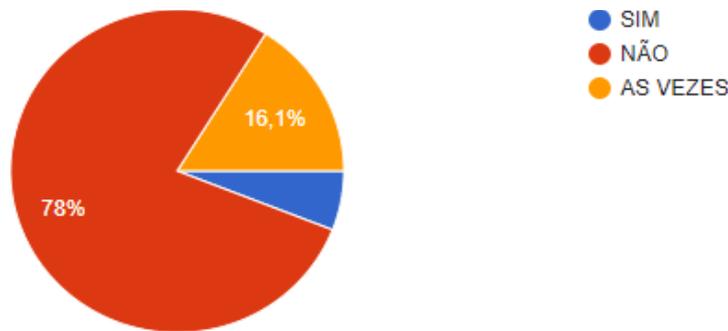
Na quarta pergunta quando indagados se estão satisfeitos com os líderes 100% disseram que sim. Na quinta pergunta se os líderes costumam dar feedbacks individuais, conforme os entrevistados, 47% dos líderes costumam realizar, 30, 8% as vezes e 22, 2% nunca realizam.

Na sexta pergunta foram questionados se os líderes são pontuais 60% afirmaram que os seus líderes são sempre pontuais, 24% disseram que as vezes e 26% alegaram que é raramente que ocorre a pontualidade do líder da sua empresa. Diante disso, se entende que para que as organizações possam desempenhar as suas atividades corretamente, é crucial que os seus colaboradores sejam dedicados e também comprometidos com o horário de chegada aotrabalho, caso contrário, estes podem ocasionar mau exemplo aos seus colaboradores (PIMENTA, 2019 Na sétima pergunta quando questionados se o líder em uma situação problema entre empresa se ficam do lado dos colaboradores, 57, 6 % disseram que não ficam do lado dos funcionários, 24, 5 % disseram que as vezes e apenas 16, 9% que sim. Diante dessas respostas, se nota que embora os líderes realizem com frequência *feedbacks* em relação a conduta dos

colaboradores, a maioria não ouve e não dão razão para os colaboradores quando ocorre um conflito.

Na oitava pergunta os entrevistados foram questionados se ao tomar uma decisão se os líderes usam apenas a emoção obteve-se as seguintes respostas.

**Gráfico 4:** Tomada de decisão por emoção



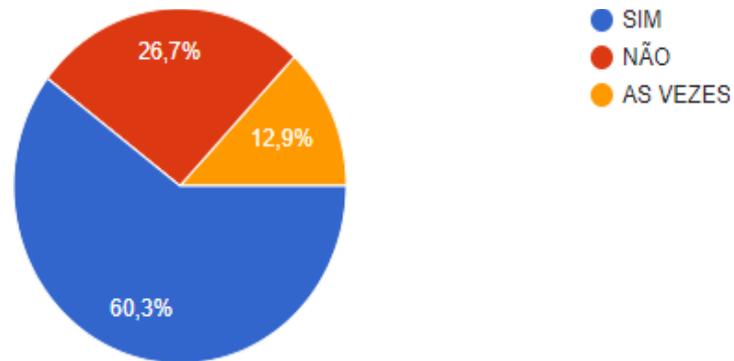
**Fonte:** autores, 2022

Diante do Gráfico 4, nota-se que 78 % dos líderes das empresas analisadas não realizam alguma decisão apenas pela emoção e isto é um fator positivo, haja vista que o líder tem que ser racional, agir com cautela e eficiência diante de quaisquer acontecimentos nas empresas. Na nona pergunta, foi indagado aos entrevistados se pós pandemia o líder passou segurança para continuar desenvolvendo o seu melhor na empresa 77, 1% dos funcionários garantiram que nos pós pandemia os seus líderes continuaram desenvolvendo o seu melhor na empresa, 11, 9% disseram que as vezes e apenas 11% alegaram que não.

Observa-se que os líderes das empresas analisadas, mesmo após o período de pandemia Covid/19, o qual trouxe impactos para diversos setores da sociedade, sobretudo para a economia, ainda permanecem com uma postura coesa no que se refere a resolução de problemas, criação de metas e estratégias. Nessa concepção, a liderança possui a capacidade de influenciar pessoas e colaboradores em suas tomadas de decisões, envolvendo-os numa relação de compromisso, onde ofereçam dedicação, empenho e compromisso para que se tenha crescimento das organizações (RIBEIRO, 2022).

Na décima pergunta, fez se necessário saber se na volta as atividades pós pandemia, seu líder soube lidar com as normas sanitárias, 100% garantiu que sim. Por último, na décima primeira perguntou-se aos colaboradores se no período da pandemia a empresa trabalhou em *home office* e se os líderes deram assistência. As respostas foram diversas, conforme demonstrado no Gráfico 5.

**Gráfico 5:** Trabalho da empresa durante a pandemia



**Fonte:** autores, 2022

Observando o Gráfico 5, nota-se que 60,3% das empresas realizaram trabalho em *home office*, 12,9% disseram que as vezes e 26,7% que não. Dessa forma, se observa que mesmo em um momento tão delicado da pandemia, a liderança pode ser entendida como uma habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando os objetivos que foram estabelecidos para o bem comum (HUNTER, 2014). Logo, a liderança pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que cuide com responsabilidade da organização de qualquer empresa.

Assim, diante da análise das repostas dos questionários se observa que para a maioria dos colaboradores, os seus líderes são democráticos, pontuais, não agem apenas pela emoção, estes estão conseguindo gerir as empresas com eficiência mesmo pós pandemia. Ademais, se observou que estão satisfeitos com a postura dos líderes. Diante disso, se entende que a liderança é um fator de extrema importância para o crescimento empresarial, pois liderar as pessoas é fazer com que elas se sintam aptas a aprender novos conhecimentos e habilidades e a partir de então ter novas atitudes que resultem no aumento da satisfação de seus colaboradores e da lucratividade das empresas (DONNELLON, 2016).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança tem como base as pessoas para o bom andamento empresarial, ela conduz aos colaboradores as suas percepções diante dos seus objetivos. O líder ajuda o grupo a atingir os resultados que são estabelecidos de modo que, os líderes eficazes visam oferecer condições que sejam confortáveis para que se possa garantir bons desempenhos dos colaboradores nas organizações.

Diante disso, em relação ao problema dessa pesquisa que foi descobrir modelo de liderança nas empresas goianienses pós pandemia, compreendeu-se que é a liderança democrática, posto que ela consegue integrar as pessoas em grupos, além de controlar as mais diversas situações cotidianas nas organizações.

Sendo assim, frente ao objetivo central que foi analisar o estilo de liderança predominante nas empresas goianienses pós pandemia na visão dos liderados; levantar a opinião dos colaboradores sobre o modelo de liderança utilizado e como esse modelo os motiva, constatou-se que para os entrevistados, mesmo pós pandemia, o líder democrático auxilia a empresa a alcançar seus ideais e aumentar competitividade no mercado através de estratégias e tomadas de decisões importantes internamente e externamente.

Conclui-se que ficou claro que a figura do líder é de fundamental importância, uma vez que suas condutas e desempenho refletirão diretamente no sucesso ou fracasso da empresa, portanto, embora este tema tenha sustentado várias discussões e produções acadêmicas, continua relevante. Desta forma, houve o entendimento de que não existem receitas ou um guia de orientação infalível para a pessoa que se encontra na condição de líder, já que existem diferentes contextos, demandas e situações.

## 6 REFERÊNCIAS

ANSEDE, Carolina Andrade. **Quais as características que um líder deve ter para motivar a equipe?** 2016. 35 f. Monografia de Conclusão. Curso de Graduação em Administração. Faculdade Cenecista de Capivari- CNEC. 2016.

ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2016

BERGAMINI, C. Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas. 2016.

BIEGELMEYER, et al. **LIDERANÇA: Tipos, diferenças e importância dos líderes nas organizações.** Curitiba, 2021. Disponível em:

<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4420/37137331>. Acesso dia 20 de jun. de 2022.

CEITIL, Maria João. **Tipos de liderança: quais os tipos e como funcionam**. Publicado em outubro de 2017. Disponível em: <https://www.blog-lideranca.pt/2017/10/31/tipos-lideranca/>. Acesso em: 23 abr. 2022.

DEMBISKI, Mariana. **Motivação numa empresa de construção civil: estudo de caso**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Monografia de especialização. Curitiba 2019.

DONNELLON, Anne. **Liderança de Equipes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

FIDELIS, Jessyca Romão; PIZZIGHINI, Michel Badine. **Liderança e motivação em busca de melhores resultados organizacionais**. Lins, 2016.

FREITAS, Sandrielli Czelusniak. **A motivação no ambiente de trabalho**. São Paulo, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIMENES, et al. **O papel dos líderes nas organizações**. São Paulo, 2016. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_52\\_1512679666.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_52_1512679666.pdf). Acesso dia 20 de jun. de 2022.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. (Tradução Maria da Conceição Fornos Magalhães) 6º. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

LAWSON, Ken. **Como se tomar um grande líder**. São Paulo: Universo dos livros, 2016.

LYRIO, Mônica Longo. **O papel da liderança na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/G203087.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/G203087.pdf) Acesso em: 25 abr. 2022.

MARQUES, José Roberto. **As 10 principais características de um bom líder**. Postado em maio de 2020. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/principais-caracteristicas-bom-lider/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

MARQUES et al. **A importância do desenvolvimento da liderança**. São Paulo, 2013. Disponível em :<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2022.

MENEZES, Fábio Sprada de; XAVIER, Augusto de Paula. **Desenvolvimento, validação e confiabilidade de um instrumento rápido para a avaliação da produtividade de**

**trabalhadores durante uma jornada de trabalho (IAPT).** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, jun. 2018.

MIRANDA, Karoline Bezerra de. **Competências do líder do futuro na perspectiva dos gestores do Ministério da Saúde.** Brasília, junho de 2021. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6591/1/TCC%20Karol\\_29\\_06\\_publica%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6591/1/TCC%20Karol_29_06_publica%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 23 abr. 2022.

OLIVEIRA, Djalma. **Teoria geral da administração.** 2.ed. São Paulo. Atlas, 2016.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas nos Micros, Pequenas e Médias Empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2016.

PIMENTA, Tatiana. Tipos de Liderança: **Cinco estilos mais comuns de liderar equipes. Publicado em outubro de 2019.** Disponível em: <https://www.vittude.com/blog/tipos-de-lideranca/> acesso em mai./2022.

RIBEIRA, Lorraine Cristina da Silva. FERMIANO, Tatiely dos Santos. ROSA, André Luis Cateli. **Liderança nas organizações: o papel e a importância do líder dentro das organizações.** Disponível em: <http://fio.edu.br/biblioteca/tcc/Administra%C3%A7%C3%A3o/2015/LORAINNE%20C.%20D%20SILVA%20RIBEIRA%3B%20TATIELY%20DOS%20SANTOS%20FERMIANO.%20Lideran%C3%A7a%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20-%20Op%20Papel%20e%20a%20Import%C3%A2ncia%20do%20L%C3%ADder%20Dentro%20das%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2022.

RIBEIRO, Juliana. **Quais são os tipos de Liderança.** Publicado em janeiro de 2022. Disponível em: <https://educacao.umcomo.com.br/artigo/quais-sao-os-tipos-de-lideranca-30086.html>. Acesso em: 20 mai. 2022.

RODRIGUES, Jéssica D. Brandão **A Prática da Liderança.** Fundação Educacional do Muni- cípio de Assis – FEMA: Assis, 2019.

SCHECHTEL, Robson Eduardo. **Motivação de uma equipe de uma pequena empresa de construção civil: estudo de caso.** Curitiba, 2016.

SILVA, Raysa Arielly da. **Tipos de liderança e seus reflexos na organização.** Ceres – GO: FACER – Faculdade de Ceres, Ceres, GO, 2016. 52 fls. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/10447/1/Raysa%20Silva%20-%20Tipos%20de%20Lideran%C3%A7a%20e%20seus%20Reflexos%20na%20Organiza%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2022.

TURANO, Lucas Martins. CAVAZOTTE, Flávia. **Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly.** Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457, jul./ago. 2016. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac> RAC, Acesso em: 20 mai. 2

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO**

Eu Anna Karolyna Alves da S. Rodrigues RA 38520  
Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO (X)

NÃO AUTORIZAÇÃO ( )

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: Tipos de Liderança na Empresa.

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Ms. Rymaldo Ribeiro da Costa.

O presente artigo apresenta dados validos e exclui-se de plágio.

Curso: Administração . Modalidade a fim Graduação

Anna Karolyna Alves da S. Rodrigues  
Assinatura do representante do grupo

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Orientador (a):

**Obs:** O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email pessoal do mesmo.

Goiânia, 28 de Julho de 2022