

A Liderança Democrática gera Maior Comprometimento Organizacional e Melhora a Performance dos Colaboradores

Democratic Leadership Generates Greater Organizational Commitment and Improves Employee Performance

El Liderazgo Democrático genera un Mayor Compromiso Organizacional y Mejora el Desempeño de los Empleados

Recebido: 24/06/2025 | Revisado: 25/10/2025 | Aceito: 29/10/2025 | Publicado: 28/12/2025

Allan Muriel Serra Alves Fuoco

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7276-2345>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil

E-mail: allanfuoco@gmail.com

Marcello Vinicius Doria Calvosa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil

Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655

Centro de Educação a Distância do Estado de Rio de Janeiro, CEDERJ, Brasil

E-mail: mvalvosa@yahoo.com.br

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo apresentar uma resenha acadêmica e crítica sobre um artigo científico estrangeiro, em língua inglesa, publicado no relevante periódico *Global Management Sciences Review*, para socializar o conhecimento científico entre os estudantes universitários, criando uma cultura de consumo de material científico para a instrução acadêmica e profissional. O Projeto de Extensão DEGECAR (UFRRJ) e o Grupo de Pesquisas GeCaPEP (CNPq), por meio do Projeto LAB_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, propõem aos estudantes das instituições de ensino superior conveniadas, a oportunidade de elaboração, supervisão e publicação de resenhas acadêmicas e críticas. Acredita-se que as contribuições social e prática do projeto estimulam a circulação de conhecimento de vanguarda, as atividades de extensão e de pesquisa e o maior intercâmbio entre a comunidade acadêmica. Resenhas são ótimos instrumentos científicos ágeis e analíticos para produzir, socializar e compartilhar materiais de estudo instrutivos para os ambientes acadêmicos e profissionais. Por isso, como documento

científico, uma resenha poderá servir de material de apoio bibliográfico para discussões e debates acadêmicos em sala de aula, como na resolução de casos de ensino, por exemplo.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Democrática; Liderança Autocrática.

Abstract

The objective of this work is to present an academic and critical review of a foreign scientific article, in English, published in the relevant periodical *Global Management Sciences Review*, to socialize scientific knowledge among university students, creating a culture of consumption of scientific material for academic and professional instruction. The DEGECAR Extension Project (UFRRJ) and the GeCaPEP Research Group (CNPq), through the LAB_LID Project – Laboratório de Liderança e Gestão, propose to the students of the agreed upon higher education institutions, to provide opportunities for elaboration, supervision and publication of academic and critical reviews. It is proven that the social and practical contributions of the project stimulate the circulation of cutting-edge knowledge, extension and research activities and greater exchange between the academic community. Reviews of the best scientific and analytical instruments for producing, socializing and sharing instructive study materials for academic and professional environments. Therefore, as a scientific document, a review can serve as bibliographic support material for academic discussions and debates in the classroom, such as in the resolution of teaching cases, for example.

Keywords: Leadership; Democratic Leadership; Autocratic Leadership.

Resumén

O presente trabalho teve como objetivo apresentar uma investigação acadêmica y crítica sobre un artículo científico extraño, en lengua inglesa, publicado en el periódico relevante *Global Management Sciences Review*, para socializar el conocimiento científico entre los estudiantes universitarios, criando una cultura de consumo de material científico para la instrucción académica y profesional. El Proyecto de Extensión DEGECAR (UFRRJ) y el Grupo de Pesquisas GeCaPEP (CNPq), por medio del Proyecto LAB_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, propõem aos estudantes das instituições de ensino superior conveniadas, una oportunidade de elaboración, supervisión y publicación de resenas académicas y críticas. Acredita-se que como contribuciones sociales y prácticas del proyecto estimulan la circulación de conciencia de vanguardia, como atividades de extensión y pesquisa y la mayor interacción entre una comunidad académica. Resenas são ótimos instrumentos científicos ágeis y analíticos para producir, socializar y compartir materias de estudio instrutivos para los ambientes académicos y profesionales. Por eso, como documento científico, una resena podrá servir de material de apoyo bibliográfico para discusiones y debates académicos en sala de aula, como na resolución de casos de ensino, por ejemplo.

Palabras clave: Liderazgo; Liderazgo Democrático; Liderazgo Autocrático.

Resenha da Obra:

ALVI, B.; HAIDER, A.; AHMED, T. Leadership styles and Its Impact on Employee Performance with a mediating effect of Organizational Commitment, An empirical study of NHA. **Global Management Sciences Review**, v. 3, n. 5, p. 40-48, Set, 2020. [https://doi.org/10.31703/gmsr.2020\(V-III\).05](https://doi.org/10.31703/gmsr.2020(V-III).05)

Bushra Alvi Razzack é mestra na área de Língua e Literatura Inglesa, pela Universidade de Rajasthan. Depois de anos como professora de inglês em escolas e institutos na Índia, na Arábia Saudita e nos Emirados Árabes Unidos, ela passou a atuar como jornalista, editora e tradutora. Entre suas atribuições, incluem reportagens e artigos para vários jornais, sites e revistas, como *Rising Kashmir* (Índia), *Khaleej Times* (Dubai); tradução de obras literárias do urdu e do hindi para o inglês; edições freelance para várias organizações de pesquisa, como *New Concept Information Systems Unip. Ltd.* A segunda autora, Aftab Haider, é mestre em Filosofia e Gestão de Recursos Humanos, no *Colorado Technical University* (EUA). Atualmente, tem atuado como professora assistente sênior no Departamento de Estudos de Administração, Universidade de Bahria (Paquistão). O último autor, Tauqeer Ahmed, ocupa o cargo de mestre escolar no Departamento de Estudos de Administração, Universidade de Bahria (Paquistão).

A obra original aborda os estilos de liderança e como, a partir deles, uma organização poderá gerar comprometimento e gerar impacto na produtividade e no desempenho de colaboradores (Alvi; Haider; Ahmed, 2020). O objetivo da pesquisa no artigo resenhado, foi apresentar e estudar a relação entre dois tipos de liderança: autocrática e democrática, no desempenho dos funcionários por meio da mediação da variável, compromisso organizacional. A liderança, em uma organização, deverá apresentar-se como um elo entre os *stakeholders*, gerando o desejo de que todas as partes interessadas colaborem para os melhores resultados e objetivos da empresa (Alves *et al.*, 2025; Calvosa; Ferreira, 2023; Souza Neto *et al.*, 2006). Ao ser observado o contexto organizacional, há uma necessidade cada vez maior em se buscar padrões de excelência dentro das empresas, visto que, cada vez há maior necessidade de profissionais para assumir posições de liderança. (Nogueira *et al.*, 2024). Para que a aplicação da liderança tenha êxito, todos os envolvidos devem assumir uma posição de confiança em relação ao líder, estabelecendo algum percentual de crédito no líder, assim como, em sua visão de futuro (Boas *et al.*, 2023). A liderança é desenvolvida por todo o grupo, não apenas por uma ou outra parte interessada.

Segundo Chiavenato (2005), a Liderança Autocrática decide e estabelece as diretrizes, e o grupo não tem envolvimento. Na Liderança Democrática, as diretrizes são determinadas por debates em grupo e decisões inspiradas e auxiliadas pelo líder. Apesar de outras características, para o artigo analisado, essas mostraram ser as principais.

A pesquisa foi realizada no ambiente organizacional da sede da Administração Rodoviária Nacional em Islamabad, Capital do Paquistão. Foram aplicados 217 questionários, baseados na escala

Likert (proposta por Rensis Likert, em 1932), na qual os respondentes devem relatar seu grau de concordância ou discordância, por meio de afirmações. Em cada resposta, foi atribuído um número que reflete a atitude do respondente em relação às afirmações sobre as variáveis, objetos de estudo: liderança autocrática, liderança democrática, comprometimento organizacional e performance dos colaboradores. As respostas variavam entre “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Percebe-se, pelas referências do trabalho resenhado, que os autores buscaram mostrar o contexto contemporâneo das empresas e trouxeram à tona as duas formas de liderança nas organizações, descritas por eles, anteriormente. Foi destacado que a sobrevivência das organizações em todos os setores da economia depende de pessoas qualificadas. E, para permanecer competitivas, as empresas devem acompanhar o ritmo de desenvolvimento e mudança. Um ponto interessante destacado no artigo, foi que o desenvolvimento contínuo, a tecnologia e a produção, estão passando por grandes mudanças e parece existir um desgaste por parte de uma empresa para reter funcionários valiosos. Portanto, o artigo destaca a importância de gerenciar com eficácia as operações da empresa, criando um ambiente sustentável e favorável para os trabalhadores, aumentando o compromisso organizacional dos funcionários. Dessa forma, criando um ciclo virtuoso de dedicação interna nos colaboradores por reconhecer seu comprometimento e colaboração na empresa. Outra premissa trazida no artigo, foi que um estilo de liderança eficaz pode incentivar e desenvolver o crescimento dos funcionários na organização, visão também defendida por outros autores nacionais (Lima *et al.*, 2022; Ornelas *et al.*, 2025; Souza Neto *et al.*, 2008).

Segundo Hunter (2004), a liderança pode ser definida como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. E no contexto do trabalho resenhado, que se passa dentro do ambiente empresarial, torna-se interessante explicitar o conceito de Liderança Empresarial, que na visão de Calvosa (2021) é:

“a geração, desenvolvimento e esforço de sustentação da atuação de um líder na posição de um executivo, agente que desenvolve ações, atribuições, competências e funções que impactam a sua instituição em longo prazo. O líder empresarial busca influenciar, orientar e inspirar os seus colaboradores, além de planejar, antever e executar projetos, compartilhando uma visão de futuro, significados e crenças organizacionais, empenhando-se pela geração de valor, por maior ou melhor produtividade, estabelecer processos eficazes de comunicação, em gerar uma adequada imagem pessoal e organizacional, em diferenciar de algum atributo de competitividade”.

O artigo traz à discussão o tema: liderança autoritária, um estilo em que o superior detém, exclusivamente, o poder de tomada de decisão de forma coercitiva, sem a participação do grupo. Portanto, os procedimentos e métodos são determinados apenas pelo líder. Mas, também, denota uma atenção à contraposição de líderes democráticos, nos quais valorizam seus colaboradores, que participam de quase todos os planos, discussões e procedimentos da empresa ou do setor. Com uma análise estatística

adequada, com resultados retratados em 21 tabelas descritivas, a análise e os resultados da obra original demonstram que a liderança democrática tem um efeito benéfico na produtividade das pessoas, quando comparada à liderança autocrática. Portanto, para uma organização ser mais produtiva, concordando com uma das considerações do trabalho resenhado, pode ser apontado que os líderes democráticos, devem estar mais envolvidos na organização e as lideranças democráticas, devem ser fortalecidas para permitir que os funcionários desempenhem um papel efetivo. Embora a liderança autoritária também tenha um papel importante na organização, ela deverá ser reduzida para melhorar o desempenho dos funcionários e a organização deverá adotar, sempre que possível, um estilo de liderança democrática (Calvosa; Ferreira, 2023; Dolor dos Santos *et al.*, 2020).

Uma organização não funciona como um sistema isolado, ela requer pessoas que trabalhem para atingir o seu propósito. Nesse caso, a liderança é a chave para atingir os objetivos organizacionais. As pessoas são diferentes, e essas diferenças podem levar a conflitos dentro de uma organização. As pessoas não devem ser padronizadas e a diversidade não deve ser suprimida. Todavia, é importante entender a relação entre o líder e seus liderados, quais os estilos de liderança, quando e com quem usá-los.

Um tema como esse, encontra relevância entre estudantes universitários (Predes Junior *et al.*, 2025), tanto para a construção de carreira (Oliveira *et al.*, 2021; Batista *et al.*, 2022) e o exercício do empreendedorismo (Rodrigues de Jesus *et al.*, 2024; Freitas *et al.*, 2008), quanto para o seu desenvolvimento acadêmico (Sampaio Martins *et al.*, 2022; Almeida *et al.*, 2025), o que desperta a atenção de graduandos nos ambientes acadêmico e profissional, pois estão assumindo posições desafiadoras em suas carreiras (Calvosa, 2020). Contudo isso em mente torna-se importante estudar o papel da liderança no ambiente acadêmico, considerando a função dos líderes e comunicadores entre os alunos, a liderança pode desenvolver e fortalecer os cursos oferecidos pelas universidades e a atuação dos alunos dentro destes programas de extensão (Fortunato *et al.*, 2025).

Como afirmam os próprios autores, o artigo resenhado apresenta algumas limitações (Alvi; Haider; Ahmed, 2020). Um dos pontos observados foi que: a pesquisa foi realizada em uma única empresa do Paquistão, com foco apenas no setor de transportes, especializado em construção e manutenção. Para uma pesquisa mais completa e com menos restrições de resultados, a mesma metodologia poderá ser replicada em diversos setores do mercado, tais como: educação, indústria, banco, varejo *etc.* Outra observação para futuras pesquisas, seria não apenas limitar o estudo a dois modelos de liderança, autocrático e democrático, e sim mais estilos de liderança, como por exemplo, a liderança liberal ou a de *coaching* (Calvosa *et al.*, 2021).

Uma perspectiva interessante seria a análise das possíveis diferenças o estudo realizado no Paquistão e sua replicação no Brasil. Será que as diferenças culturais indicariam resultados muito distintos ou o exercício da liderança possui variáveis universais? (Ossola *et al.*, 2020; Januário *et al.*, 2024). O Paquistão possui uma cultura bem distinta em relação ao nosso país, que mantém uma longa

tradição histórica com as leis mais rígidas e fortemente influenciadas pela religião (islâmica). Algumas distâncias sociais são: os pais escolhem as ocupações e também as esposas dos filhos, muitas mulheres são destinadas a serem apenas donas de casa, a diversidade é suprimida, entre grandes diferenças nos hábitos, crenças, valores e políticas internas e externas de uma empresa. Ainda assim, o estudo apontou que a liderança democrática parece mostrar melhores resultados, quando aplicadas em um ambiente organizacional no Paquistão. Isso gera uma reflexão interessante para os leitores: será que a liderança democrática apresentará resultados expressivos de comprometimento de colaboradores e de performance empresarial independente de um contexto cultural? Existem valores, hábitos e atitudes gestoras que podem transcender fatores fortemente arraigados? (Macedo *et al.*, 2024; Alvarenga *et al.*, 2010).

Este conteúdo é importante para estudantes de Administração, porque incentiva os alunos a aprenderem mais sobre os diferentes modelos de liderança e suas aplicações no mercado de trabalho atual. Sair da teoria da sala de aula e começar a aprender, mesmo que seja uma jornada literária, na vivência de profissionais e empresas contemporâneas pode ser uma grande experiência para os alunos (Melo Franco *et al.*, 2023). Essas características são únicas para compreensão do ambiente de trabalho de uma empresa (Alvarenga *et al.*, 2024). Afinal, um entendimento completo do modelo de liderança também poderá ajudar a desenvolver ainda mais a arte da liderança.

Agradecimentos

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>) e ao Programa de Extensão DEGECAR (<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.4224>) por todo o apoio na idealização, no desenvolvimento e na publicação desta pesquisa. Instagram: @marcellocalvosa

Referências

ALMEIDA, A. *et al.* Estudantes do Ensino Superior: inseguranças e questionamentos em seu desenvolvimento de carreira. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 16, n. 1, 2025.

ALVARENGA, C. *et al.* A Adoção da Pedagogia Empreendedora na Perspectiva de um Mundo VUCA. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024.

ALVARENGA, M. *et al.* Os funcionários percebem a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho? Estudo de caso na realidade de uma pequena empresa. **Revista Uniabeu**, v. 3, n. 5, p. 203-229, 2010.

ALVES, J. *et al.* How can Human Resource Management motivate managers in times of crisis? **REVES - Revista Relações Sociais**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 21294, 2025. <http://dx.doi.org/10.18540/revesv18iss1pp21294>

ALVI, B.; HAIDER, A.; AHMED, T. Leadership styles and Its Impact on Employee Performance with a mediating effect of Organizational Commitment, An empirical study of NHA. **Global Management Sciences Review**, v. 3, n. 5, p. 40-48, Set, 2020. [https://doi.org/10.31703/gmsr.2020\(V-III\).05](https://doi.org/10.31703/gmsr.2020(V-III).05)

BATISTA, M. *et al.* Uma Iniciativa de Educação Profissional para a Construção de Carreira dos Alunos de Administração. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2, 2022. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25991>

BOAS, A. *et al.* **The Potential of Leadership**: Differences between Mental Models of Leadership in the Twentieth and Twenty-First Centuries. IntechOpen, 2023. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1002385>

CALVOSA, M. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? **Cadernos EBAPE, FGV**, v. 20, n. 3, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220016>

CALVOSA, M. Como o bem-estar ocupacional docente é afetado por cenários inesperados e imprecisos? **Revista UFG, Goiânia**, v. 22, n. 28, 2022.

CALVOSA, M. **Modelo de verificação e diretrizes para a publicação de resenha crítica**. In: III Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, 2021. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.20950.11846>

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.

CALVOSA, M. *et al.* **Processos de Orientação Profissional nas Organizações**: coaching, mentoring e career counseling. In: XXIV SemeAd-Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2021.

CALVOSA, M. Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 11, n. 1, p. e11129-e11129, 2020.

CALVOSA, M. **Instruções de como elaborar uma resenha acadêmica e crítica**. In: Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. 2020. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27661.00482>

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, n. 01, p. 224-260, 2023. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>

CARVALHO, C. *et al.* **A Abordagem de Liderança nos Tempos de Pandemia**: como proporcionar resultados por meio do teletrabalho. In: XVIII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORREIA, F. *et al.* **A necessidade de gestores no século XXI**: liderança empresarial x gerenciamento eficaz. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende-RJ, 2005.

DOLOR dos SANTOS, W. *et al.* **A possível relação entre Inovação Gerencial, Gestão Organizacional e Liderança Empresarial, em um Ambiente Colaborativo.** In: XVII SEGeT - Simpósio de Excelência, Gestão e Tecnologia, Resende–RJ, 2020.

FERNANDES, A. *et al.* Empreendedorismo no Mercado Digital: como identificar e inserir ferramentas no negócio adequadas as demandas dos clientes digitais? **Revista Valore**, v. 7, (edição especial), 2022. <https://doi.org/10.22408/reva732022139247-66>

FREITAS, J. Angel Investor: empreendedorismo fomentado através de uma nova modalidade de investidor. **Revista Cadernos de Administração**, v. 1, n. 2, p. 1-18, 2008.

FORTUNATO, W. *et al.* Como atrair e motivar estudantes da modalidade EaD em projetos de extensão? **EmRede - Revista de Educação a Distância**, v. 11, 2025. <http://doi.org/10.53628/emrede.v11i.1101>

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.

JANUÁRIO, É. *et al.* Análise da capacidade dinâmica gerencial, envolvendo cultura organizacional e agilidade organizacional. **Revista Internacional de Gestão Científica e Turismo**, [S. 1], v. 10, n. 3, 2024. <https://doi.org/10.55905/ijstvtv10n3-060>

LIMA, M. *et al.* O Constructo Liderança Contemporânea a Partir das Mídias Sociais Virtuais. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 10, p. 83-108, 2022.

MACEDO, J. *et al.* A. Um ensaio sobre inovação gerencial e TICs em organizações competitivas. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, [S. 1.], v. 10, n. 3, p. e963, 2024. <https://doi.org/10.55905/ijstvtv10n3-041>

MARTINS, A. *et al.* Autoeficácia vs. Estresse: como gerar estudantes mais comprometidos, com maior qualidade de vida e com sentimento de sucesso acadêmico? **Revista UFG**, v. 22, 2022.

MELO, K. *et al.* Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. **Revista Cadernos de Administração**, v. 2, n. 1, p. 130-148, 2009.

MELO FRANCO, I. *et al.* What are the Expectations of Business Administration Students for Building a Career? **Journal of Business and Management - IOSR-JBM**, v. 25, n. 9, 2023. <https://doi.org/10.9790/487X-2509051124>

NOGUEIRA, C. *et al.* Lições de Liderança dos CEO's da Apple Inc.: Steve Jobs e Tim Cook. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024.

OLIVEIRA, M. *et al.* **Gestão de Carreiras:** perspectivas para o colaborador do tradicional ao contemporâneo. *In: XVIII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração*, 2021.

ORNELAS, M. *et al.* É Possível a Adoção da Liderança Transformacional na Gestão de Instituições de Ensino Superior? **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 8, n. 1, 2025.

OSSOLA, L. *et al.* **Cultura e Agilidade Organizacional:** Apresentação de um modelo de gestão aplicado a ambientes dinâmicos. *In: XVII SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, 2020.

PREDES JUNIOR, A. *et al.* Desafios entre Estudantes de Graduação: adaptabilidade profissional e busca pela autoestima. **Revista UFG**, Goiânia, v. 24, n. 30, 2025.

QUEIROZ, A. de *et al.* Market fit e decisões empreendedoras em uma cidade desigual. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 13, n. 2, 2023. <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c3>

QUEIROZ, A. de *et al.* O Ambiente Organizacional e a Tomada de Decisão Orientada Por Meio De Um Framework Envolvendo as Ferramentas Plano de Marketing e Canvas. **Revista Valore**, v. 7, (edição especial), 2022. <https://doi.org/10.22408/rev732022139016-35>

RODRIGUEZ de JESUS, L. *et al.* Por que e Como Estimular a Mentalidade Empreendedora e a Criatividade em Estudantes Universitários? **Revista Destarte**, v. 13, n. 2, 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14262704>

SAMPAIO MARTINS, A. *et al.* Learning Analytics Aplicada às Áreas Pedagógica e Educacional: verificação do aumento da motivação e do desempenho acadêmico em alunos do nível superior. **South American Development Society Journal**, [S.l.], v. 10, n. 28, 2024. <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28r1>

SOUZA NETO, S. *et al.* Liderança empresarial: aplicação de um estudo contemporâneo sobre futuros administradores. **RAD** (Rio de Janeiro), v. 1, n. 1, p. 20-28, 2008.

SOUZA NETO, S. *et al.* As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006.

THOMAZ, A. *et al.* Mentalidade Ágil e Folga Ágil Garantem Competitividade em Longo Prazo? **Revista de Casos e Consultoria**, v. 15, n. 1, 2024.

VILAS BOAS, A. *et al.* Analysis of Customer Digital Behavior through the Canvas Business Model: An Initial Proposal. **Journal of Economics, Finance and Management Studies**, v. 7, n. 5, 2024. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i5-66>