



LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.

[Administração, Ciências Sociais Aplicadas, Edição 125 AGO/23 SUMÁRIO / 05/08/2023](#)

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP.

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.8218239

Fabio Luis Teixeira da Silva¹

Gabriel Santos Maciel de Lima²

Claudio Augusto Kelly³

RESUMO

A liderança no contexto da gestão do conhecimento, muitas vezes é mencionada passageiramente, de maneira superficial, como um fator auxiliar, outras vezes é abordada de maneira demasiadamente centralizada, se restringindo aos líderes de alto escalão das organizações. O presente artigo consiste numa revisão sistemática da literatura sobre liderança organizacional, visando entender o processo de liderança e a avaliação do liderado nas organizações. Este artigo analisa criticamente a produção acadêmica mais citada nos últimos 15 anos sobre a liderança nos processos de gestão do conhecimento nas organizações. Foram utilizados os critérios de exclusão de artigos que não fossem de língua inglesa, artigos repetidos, que não tinham o tema relacionado a linha de pesquisa. Foram utilizados como bases de dados o Google Acadêmico e o Scielo. As palavras-chaves utilizadas para seleção dos artigos envolvidos nesta pesquisa foram: Liderança; Motivação; Resultados. Os resultados indicaram que, entre os

assuntos mais abordados dentro da temática, estão: características do líder, estilos de liderança, *coaching*, líder e gestor, liderança feminina, papel do líder e processo de liderança. Essa pesquisa contribuiu com a literatura, pois mostrou como a liderança vem sendo discutida no ramo acadêmico e como sugestão de estudos futuros, apontou-se a importância da ampliação do presente estudo.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Resultados.

ABSTRACT

Leadership in the context of knowledge management is often mentioned briefly, superficially, as an auxiliary factor, at other times it is approached in an overly centralized way, restricting itself to high-ranking leaders of organizations. The present article consists of a systematic review of the literature on organizational leadership, aiming to understand the leadership process and the evaluation of the leader in organizations. This article analyzes critically the most cited academic production in the last 15 years on leadership in knowledge management processes in organizations. The exclusion criteria were used for articles that were not in the English language, repeated articles that did not have the theme related to the line of research. Google Scholar and Scielo were used as databases. The keywords used to select the articles involved in this research were: Leadership; Motivation; Results. The results indicated that, among the most discussed subjects within the theme, are: leader characteristics, leadership styles, coaching, leader and manager, female leadership, leader role and leadership process. This research contributed to the literature, as it showed how leadership has been discussed in the academic field and as a suggestion for future studies, the importance of expanding the present study was pointed out.

Keywords: Leadership; Motivation; Results.

1. Introdução

A Liderança contribui para o alcance dos objetivos organizacionais quando utilizada de forma acertada. De acordo com SILVA (2004) a liderança é o processo

de dirigir e influenciar as ações com o propósito de alcance dos objetivos em cada momento.

É papel do Líder, traçar os objetivos no intuito de se ter eficácia, pois toda organização necessita dessa prática, onde o Líder deve ser ativo para que haja a satisfação das pessoas envolvidas e como consequência resultados positivos. Se a liderança não for direcionada da forma correta a fim de satisfazer e alcançar a missão, visão e objetivos da mesma, e também focando nos colaboradores parte fundamental para o funcionamento da mesma, não serão alcançados os resultados esperados.

Conforme Hunter (2004) Liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo a fim de atingir metas para o bem comum, com um caráter que inspire confiança. Percebe-se a importância inestimável de ter uma liderança nas organizações, seja ela pública ou privada, e presente em todos os níveis.

Neste contexto, esta pesquisa visa entender o processo de liderança praticado e também a avaliação do liderado sobre esse processo.

2. Referencial Teórica

2.1 Gestão de Pessoas

Somente no final do século passado é que as empresas, e a sociedade em geral, passaram efetivamente a perceber que o sucesso das organizações depende intrinsecamente das pessoas e, nesse contexto, elas deveriam ser tratadas como parceiros e não como recursos (Chiavenato, 1999). De acordo com o autor, apesar de as pessoas sempre terem sido importantes para as organizações, foi somente por volta de 1990 que o fator humano começou a ser valorizado.

Chiavenato enfatiza, inclusive, a importância da área nos últimos anos, mencionando que: “A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação”.

Segundo o autor, na era da informação temos o início da gestão de pessoas, que assumiu o papel de consultoria interna, sendo uma das ferramentas mais importantes para o sucesso e crescimento das organizações.

Para adquirir um bom desempenho profissional, o administrador necessita ter três tipos de habilidades, que segundo o criador dessa tipologia, Katz (1955 apud Chiavenato, 2003), são de natureza: técnica, humana e conceitual. A Gestão de Pessoas tem como função relacionar os interesses da organização com os dos colaboradores, visando sempre o aumento da produtividade. Gerir pessoas é uma tarefa complexa, onde as pessoas devem ser tratadas como pessoas dotadas de características pessoais e profissionais. Pois, elas “podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas.” (Chiavenato, 1999a, p. 09). Neste contexto, a gestão de pessoas pode ser definida não simplesmente pelas atividades que executa, mas pelos resultados que agrega à organização, através de uma visão analítica que incorpore os interesses da organização à execução pelos colaboradores, levando em consideração suas características.

2.2 Liderança e Líder

A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional (Chiavenato, 1999, p. 553). Segundo o autor, a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Liderança é ‘o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação’ (Stogdill, 1974, p.411). Segundo o autor, liderar é estruturar a equipe para que todos tenham o mesmo objetivo e superem as expectativas por meio de confiança e superação.

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo (Rauch & Behling, 1984, p. 46). Portanto,

liderar é ter em mãos o controle das ações do grupo onde todos trabalham em comum focando no mesmo objetivo.

A liderança pode levar os seguidores a níveis superiores de consciência, como liberdade, justiça e auto-realização (Bennis; Nanus, 1988, p.183). De acordo com o autor, um líder deve passar para seus colaboradores a autoconfiança e autoestima para que todos tenham motivação suficiente e que isso possa refletir em benefício no ambiente de trabalho.

Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada' (Jacobs, 1970, p.232). Entretanto um líder deve ter o poder de ser e convencer seus colaboradores de tal forma que isso reflita sempre em resultados positivos.

A liderança organizacional pode ser entendida como o conjunto de estratégias e ações que guiam uma equipe rumo aos objetivos e metas de uma empresa. Entre as ações desenvolvidas pela liderança organizacional, estão gestão de equipe e conflitos, melhoria de processos, engajamento e motivação dos colaboradores, recrutamento de novos talentos, treinamento de equipes, manutenção do relacionamento com o time e definição de metas e objetivos do departamento.

Em sua natureza, a liderança organizacional é a valorização e preservação do capital humano. A plena consciência de que são os colaboradores que constroem uma empresa é a base para a elaboração das estratégias por essa liderança. A liderança organizacional serve para direcionar uma equipe aos resultados de qualidade, por meio de um bom desempenho e alta performance. Para isso, são muitos os elementos que devem ser levados em consideração, como: definição de metas atingíveis; clareza nos processos; capacitação para desenvolver o conhecimento necessário; clima organizacional; plano de carreira; segurança psicológica e *feedbacks*. Quando todos esses elementos estão em sinergia, os colaboradores podem exercer suas tarefas com todo o seu potencial, ampliando as conquistas da empresa, aumentando também sua vantagem competitiva e

lucratividade. Sem a liderança organizacional, por mais capacitados fossem os membros de uma equipe, poderiam se encontrar desorientados, a execução das atividades seria prejudicial e os resultados, portanto, seriam instáveis.

Falamos muito sobre como a liderança organizacional está ligada aos resultados, mas a verdade é que ela pode fazer muito mais pelo seu negócio, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas. Sua importância está aplicada na grande quantidade de benefícios que ela proporciona. Veja quais são as vantagens: reforça a cultura organizacional; diminui o índice de turnover e absenteísmo; aumenta os níveis de satisfação dos colaboradores; promove um clima organizacional mais agradável; eleva a reputação da empresa; assegura o bem-estar emocional dos funcionários; previne erros e retrabalhos; atrai novos talentos; estimula a produtividade e responsabilidade; melhora o relacionamento com o cliente; encoraja a criatividade e inovação; incentiva o melhor de cada colaborador.

O líder é aquele que exerce influência que conduz, orienta os liderados ao alcance de um objetivo comum. Hunter (2004, p. 25). Para o autor liderar é ter o dom de convencer os colaboradores que realmente suas ideias são as melhores possíveis, além disso vale ressaltar que dentro de uma organização não é preciso que todos se agradem, mais que trabalhem como o mesmo objetivo em comum ou seja pela melhoria e desenvolvimento da organização.

Os líderes têm dispositivos para ensinar suas organizações a perceber, pensar, sentir e se comportar, baseados em suas próprias convicções conscientes. São artefatos visíveis da cultura emergente e criam diretamente o que, tipicamente, seria chamado de clima organizacional (Schein, 2009, p. 230). Segundo o autor, o clima organizacional reflete em benefícios visíveis e notórios para a melhoria da organização como um todo.

Quanto ao perfil do líder, deve-se levar em conta suas competências organizacionais. Conforme Bittel (1982) para ser um bom líder este deve possuir:

1. Senso de missão: baseado na confiança em sua própria capacidade de liderar, exercendo amor pelo trabalho e dedicação às pessoas e à organização;

2. Abnegação: relacionada à disposição para renunciar a atitudes modestas como perder a paciência e capacidade de suportar os problemas inerentes à função;
3. Bom caráter: líderes bem sucedidos são geralmente honestos consigo e com os outros, enfrentando situações desagradáveis de forma honrosa e não temendo a crítica nem os próprios erros, além de serem sinceros e confiáveis;
4. Competência na função: a importância da qualificação técnica do supervisor em sua função, pois uma pessoa que está familiarizada com o trabalho que realiza tem excelentes estruturas básicas para realizar uma boa liderança;
5. Discernimento: bom senso, capacidade de distinguir o que realmente é importante, tato e critérios suficientes para analisar o futuro e planejar em função dele;
6. Energia: liderar significa inclusive ter “pique” para permanecer no trabalho até mais tarde, se necessário for, tendo pouco tempo livre para repouso ou alívio da pressão dos problemas. Requer boa saúde moral e energia ilimitada para realização do trabalho.

2.3 Os estilos de liderança nas organizações

De acordo com o estudo de Ralph K. White e Ronald Lippitt, os autores Smith e Timby (2005, p. 46) descreveram sobre as vantagens, desvantagens e em que tipo de organização ou situação é possível obter bons resultados com cada estilo de Liderança conforme a seguir:

- Liderança Autocrática: os resultados obtidos na experiência admitem que na adoção deste estilo, não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo esse tipo de liderança gera conflitos, atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A presença desse profissional autoritário causa intimidação e desconforto nas equipes, já que ele não visa consultar opiniões, pois está focado em resultados.

Os liderados são considerados objetos e acabam se sentindo incapazes, podendo prejudicar em seu desempenho. Este estilo de liderança tende a diminuir no mercado, porém ainda é utilizado em algumas organizações, geralmente, por profissionais com mais tempo no mercado e que seguem as crenças para gerir equipes de maneira opressiva.

Os empresários optam por este estilo de liderança pois devido à pressão, eles conseguem chegar no objetivo da empresa em curto prazo, porém o desgaste é inevitável causando a alta rotatividade de funcionários e até ações trabalhistas, resultando na desmotivação dos colaboradores.

· Liderança Democrática: este líder assume uma atitude de apoio, integrando-se ao grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor. A produtividade é boa e, sobretudo, constata-se uma maior satisfação e criatividade no desempenho das tarefas, com maior intervenção pessoal, bem como o desenvolvimento da solidariedade entre os participantes.

Demonstra a importância de cada membro da equipe e tem a capacidade de delegar, dar autonomia e independência aos liderados. Assim, a equipe se torna mais focada nos resultados. Se preocupa em atender tanto os objetivos da empresa como os objetivos pessoais de cada membro de sua equipe. Incentiva seu grupo a buscarem a cada dia aperfeiçoamento e maior qualidade no trabalho, dá liberdade para colaborador expor suas opiniões, apontando tais problemas e soluções.

Porém é preciso tomar cuidado com esse tipo de líder para que ele não se torne refém de sua própria equipe. Quando o time começa a se manifestar em momentos que não deveria, significa que o chefe perdeu a mão e acabou dando liberdade demais aos funcionários. Assim, o líder democrático deve balancear a abertura de espaço para diálogo com objetividade e foco nos resultados.

Neste estilo podemos citar uma empresa que esteja desenvolvendo e aperfeiçoando um processo da organização. É relevante destacar que Araújo (2006) atribui este estilo como uma característica amplamente presente em líderes femininas, já que nestes casos, o líder do grupo precisa de opiniões das

diversas áreas envolvidas, além de conseguir harmonizar os interesses, para que as decisões sejam tomadas de forma transparente, compartilhada e visando o bem de todos.

· O Líder Liberal, é um líder que deixa sua equipe livre para qualquer tomada de decisão, não exerce seu papel com firmeza e autonomia, em algumas situações como por exemplo em um grupo de especialistas, no qual a equipe tem habilidades e conhecimentos, podem trabalhar de uma forma independente, eles têm autonomia para tomar suas próprias decisões, ou seja, depende da situação que seus subordinados se encontram a liderança liberal é uma forma de demonstrar confiança em sua equipe.

Por outro lado, esse tipo de liderança pode ficar mais vulnerável aos erros, cronogramas, planejamentos podem ser afetados, equipe passa a ser individualista e desmotivada, pois não terá acompanhamento de um gestor mais participativo. · O Líder Situacional, se adapta diante das situações, consiste da relação entre estilo do líder, maturidade do liderado e situação encontrada. Não existe um estilo de liderança adequado para todas as situações, mas ocasiões e estilos diferentes de gestores. Esse modelo de liderança dita as funções e os objetivos a serem alcançados, tem percepção para distribuir tarefas de acordo com a capacidade e o nível de maturidade de cada colaborador. A maturidade do colaborador faz o líder agir de modos diferentes conforme a necessidade. Muitas vezes o colaborador inclusive tem autoridade para decisões de mudanças ambientais conforme o nível hierárquico.

Este modo de liderança pode ser dividido em quatro estilos, que vão ter relação com os níveis de maturidade dos subordinados:

□ Direção: a liderança ocorre quando o colaborador necessita aprender a tarefa a ser executada, sendo o líder supervisor da tarefa até seu fim, direcionando o colaborador para elaborá-la até conquistar confiança.

□ Orientação: este estilo de liderança ocorre quando o colaborador necessita conhecer a tarefa e conquistar um estímulo para execução dela. O líder contribui

apoiando a obtenção de novas ideias e disseminando conhecimento quando o colaborador necessita de ajuda.

□ Apoio: o líder se encarrega de estimular o colaborador para adquirir segurança e buscar o aprendizado, aumentando suas habilidades e conhecimento, dando mais respaldo para o colaborador executar suas tarefas. O líder presta apoio, porém supervisiona pouco.

3. Metodologia

Neste artigo, procedeu-se à realização de uma revisão sistemática de literatura para identificar a literatura existente sobre a liderança organizacional na atualidade, visto que o líder tem como principais funções, obter resultados e engajar os colaboradores de acordo com a missão, visão, valores e objetivos da empresa.

Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada (Linde & Willich, 2003).

A pesquisa bibliográfica sistemática é um método científico amplamente utilizado para explorar e analisar de forma organizada e sistemática as fontes bibliográficas relevantes sobre um tema específico. Ao realizar uma pesquisa bibliográfica sistemática, o pesquisador busca identificar e coletar uma ampla gama de fontes bibliográficas relevantes, como artigos científicos, livros, dissertações e teses, que abordam a liderança ética e sua importância no ambiente de trabalho. Essa abordagem garante que a pesquisa seja baseada em evidências sólidas e atualizadas, contribuindo para uma análise aprofundada e bem fundamentada.

Durante o processo de pesquisa bibliográfica sistemática, é importante estabelecer critérios de inclusão para a seleção das fontes. Esses critérios podem envolver a data de publicação, a relevância para o tema, o tipo de fonte e o idioma. Ao realizar as buscas em bases de dados acadêmicas e bibliotecas, é

possível utilizar palavras-chave relacionadas à liderança ética, ambiente de trabalho, comportamento ético, cultura organizacional, entre outros termos relevantes. A análise das fontes selecionadas envolve a leitura crítica, a identificação de tendências, lacunas e pontos de convergência e divergência entre os estudos. A partir dessas análises, é possível desenvolver uma compreensão mais completa sobre a liderança ética e sua importância no ambiente de trabalho, bem como identificar as principais contribuições teóricas e práticas nessa área.

Em suma, a pesquisa bibliográfica sistemática é um método valioso para explorar o tema da liderança ética e sua importância no ambiente de trabalho. Ao utilizar essa abordagem, podemos coletar e analisar uma ampla gama de fontes bibliográficas, proporcionando uma base sólida para a construção do conhecimento e a elaboração do trabalho acadêmico.

Para desenvolver o presente trabalho foram usados artigos publicados nos últimos 15 anos, e foram utilizados os critérios de exclusão de artigos que não fossem de língua inglesa, artigos repetidos, que não tinham o tema relacionado a linha de pesquisa. Foram utilizados como bases de dados o Google Acadêmico e o Scielo. As palavras-chaves utilizadas para seleção dos artigos envolvidos nesta pesquisa foram: Liderança; Motivação; Resultados.

4. Resultados e Discussão

No Quadro 1 é mostrado a síntese dos artigos utilizados na revisão sistemática, bem como à abordagem provocada pela presente revisão sistemática, sendo atributos e características do líder, gestor: líder ou gerente, percepções sobre liderança, habilidade dos líderes, liderança feminina, a importância do líder nas organizações, liderança e gestão da qualidade, a influência dos estilos de liderança e por fim perfil de liderança de gestores.

Quadro 1. Síntese dos artigos utilizados na revisão sistemática.

Autores	Síntese	Classificação
Assis & Maia (2014)	O artigo identifica as características pessoais e profissionais bibliotecários de Goiânia-GO em relação a liderança e as características da equipe liderada, além de apresentar os desafios desse profissional em exercer a liderança no ambiente de trabalho.	Atributos e características do Líder
Agusti (2013)	O artigo trata-se de uma revisão bibliográfica que busca levantar as características do departamento de manutenção, os requisitos para que uma pessoa possa exercer com propriedade algum cargo de liderança e as peculiaridades da liderança na manutenção, além de se valer da experiência prática do autor.	Atributos e características do Líder
Gomes; Garces & Bezerra (2015)	O artigo trata-se de um estudo descritivo, qualitativo, exploratório, realizado com 25 enfermeiras em hospital secundário de Fortaleza-Ceará, Brasil. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário, cujas respostas foram organizadas e analisadas sob o referencial da análise de conteúdo. O objetivo deste estudo foi conhecer as percepções de enfermeiros sobre liderança.	Estilos de Liderança.
Figueiredo & Pereira-Guizzo (2020)	O artigo analisa a contribuição das habilidades dos líderes na liderança transformacional e na cultura de inovação. Trata-se de um artigo de revisão de literatura, que foi elaborado com o uso da técnica de revisão narrativa.	Atributos e características do Líder.
Sobral & Ribeiro (2018)	O artigo focou nas dificuldades de ascensão feminina a cargos de hierarquias superiores, bem como nas suas características e estilos de liderança. Trata-se de um artigo de revisão bibliográfica, que foi elaborado com uso da técnica de revisão narrativa.	Liderança Feminina.
Almeida; Dias & Rocha (2016)	O artigo buscou analisar a importância do líder no ambiente organizacional e a influência das competências coletivas na gestão de pessoas. Este artigo é de natureza tanto exploratória quanto descritiva. Sendo que os dados coletados em livros foram avaliados de forma qualitativa, haja vista que se buscou apenas discutir as ideias e não as quantificar.	Atributos e características do Líder.
Barbosa <i>et al.</i> (2019)	O artigo procura analisar qual a importância de ser um líder com competências para motivar o grupo, o qual seja transformador da realidade das pessoas que o cercam e da organização. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio do levantamento de pesquisas bibliográficas que possibilitaram vários olhares não só acerca do líder e de qual a sua importância para o bom funcionamento de uma empresa como também contribuiu para mostrar o quão importante é um líder motivador.	Atributos e características do Líder.
Lopes; Martins & Zanetti (2017)	O artigo propõe-se a relacionar os estilos de liderança como geradores de sustentabilidade organizacional, delimitado no estudo da motivação e a influência causada pelos estilos de lideranças sobre a motivação. O estudo foi definido a partir da necessidade de esclarecer se os líderes tem influência sobre a motivação de seus liderados, sendo que na empresa pesquisada encontrou uma variação na motivação nos colaboradores.	Estilos de Liderança.
Milani & Gonçalves Filho (2022)	O artigo busca pesquisar na literatura disponível os tipos de liderança e compará-los com as práticas adotadas por empresas do segmento de tecnologia da informação, o que permite analisar as relações entre líder e liderados, e as motivações dos liderados para possíveis melhores resultados organizacionais. A metodologia empregada possui uma abordagem qualitativa e o procedimento técnico utilizado foi o estudo de casos no qual seguiu-se, sistematicamente, um protocolo que estruturou e orientou a pesquisa teórica e a de campo.	Estilos de Liderança.
Paes <i>et al.</i> (2021)	O artigo trata-se de uma revisão da literatura a respeito dos estilos de liderança aplicadas no dia a dia das organizações. O estudo teve como objetivo identificar pontos negativos e positivos em cargos de liderança e como isso reflete diretamente nos liderados, a partir das definições estabelecidas por Chiavenato (2005).	Estilos de Liderança.

· *Atributos e Características do Líder.*

O líder é uma peça fundamental no ambiente organizacional para guiar os indivíduos e estimular as suas competências. Quando as competências individuais são determinadas o gestor utiliza a união dessas competências em prol de um bem comum, nascendo então, as competências coletivas que são uma grande influência na gestão de pessoas. Na pesquisa desenvolvida por Almeida; Dias & Rocha (2016) observou-se que quando a organização se torna unida e com uma perspectiva em conjunto, o processo de desenvolvimento do trabalho torna-se ágil, eficiente, eficaz e menos desgastante tanto para o indivíduo quanto para a organização, obtendo resultados visivelmente positivos em todas as áreas.

No artigo desenvolvido por Assis & Maia (2014) dentre os bibliotecários de Goiânia que ocupam a posição de líderes, a maioria pertence ao sexo feminino e possui idade superior a quarenta anos. Constatou-se também que os bibliotecários que desempenham a função de gestor são também aqueles que têm mais tempo de serviço na instituição. A maioria dos bibliotecários possui especialização, demonstrando que o bibliotecário de Goiânia busca a educação continuada. A maioria das bibliotecas conta com apenas um bibliotecário na equipe, ou seja, somente o bibliotecário gestor. Verificou-se, também, que em grande parte das bibliotecas, não há auxiliar de biblioteca, estagiários de biblioteconomia e nem outras categorias profissionais em suas equipes, ou seja, há somente o bibliotecário gestor, o qual executa todas as tarefas rotineiras da unidade de informação. Os resultados da pesquisa apontaram que em relação à tomada de decisões com a equipe liderada, os bibliotecários de Goiânia tendem a adotar o estilo de liderança democrático. Embora este estilo de liderança seja o de maior ocorrência, os bibliotecários, nas situações vivenciadas, procuram seguir o estilo que melhor se adapte à situação, visando sempre atingir os objetivos propostos e fórmula dos em equipe. Em algumas situações, adotam o estilo de liderança situacional ou contingencial, em outras, o estilo de liderança transformacional, confirmando a literatura existente sobre liderança, a qual afirma não existir um melhor estilo de liderar, e a alternância de estilos, conforme cada situação torna a liderança eficaz. Dados da pesquisa ainda indicam que os bibliotecários no papel de líder enfrentam diversos problemas e desafios, desde a falta de pessoal capacitado, de recursos financeiros, desmotivação em virtude de baixos salários,

falta de comprometimento de membros da equipe, de autonomia nas tomadas de decisões, fatores que geram obstáculos no desempenho da liderança dos bibliotecários.

De acordo com a pesquisa realizada por Agusti (2013), as principais características propostas para o perfil do líder da manutenção e que devem ser inerentes ou desenvolvidas por este líder são: (1) competência técnica; (2) competência administrativa, e; (3) experiência. A maneira como esse líder deve lidar com as pressões exercidas pela administração e pela produção da empresa em seu setor, as dificuldades no gerenciamento de recursos e as habilidades necessárias para tal gerenciamento estão contidas no perfil sugerido.

Para Barbosa *et al.* (2019) um bom líder consegue enxergar nas pessoas o potencial que, muitas das vezes, o próprio indivíduo não reconhece em si e, com isso, trabalha junto a ela para desenvolver e ser cada dia melhor, demonstrando respeito, humanidade, colocando-se no lugar do outro e mostrando que os colaboradores podem contar com ele em qualquer situação. Liderar uma equipe não é papel muito fácil de se exercer, pois existem pessoas com pensamentos diferentes, culturas diferentes e saber como gerir e usar isso a favor de um crescimento coletivo harmonioso, sem que um invada o espaço do outro, é uma tarefa difícil, hoje cada vez mais, pois as informações estão na palma da mão e há argumento pra tudo. Portanto, visando conseguir contornar isso tudo, o líder tem que ser perspicaz, audacioso, persistente e, principalmente, amar o que faz, o que fica nítido em suas atitudes e faz toda a diferença no dia a dia. Atualmente, os líderes estão cada vez mais cientes de que, para liderar pessoas, há que se conhecer uma por uma, atentar-se de que ninguém é igual, cada um tem suas diferenças e particularidades. Tendo isso como objetivo, o líder saberá quais são os limites de cada um para explorar seu potencial, mostrando para o colaborador que ele é capaz ou identificando as dificuldades e ajudando a desenvolver a melhor estratégia para melhorar.

Os estudos desenvolvidos por Figueiredo & Pereira-Guizzo (2020) apontam a importância do desenvolvimento das seguintes habilidades dos líderes para a caracterização da liderança transformacional e promoção da cultura da inovação:

estabelecer e comunicar visão de futuro; prever e promover mudanças organizacionais; atender necessidades individuais; reconhecer comportamentos esperados; promover trabalho desafiador em equipe; encorajar a assunção de riscos; estimular a criatividade e promover capacitação.

· *Estilos de liderança.*

O trabalho realizado por Milani & Gonçalves Filho (2022) a respeito dos tipos de liderança adotadas por empresas do segmento de tecnologia da informação apresentou como resultados a identificação dos tipos de liderança encontradas na revisão teórica, sendo comparadas com as práticas das empresas estudadas, identificando-se a aderência e a motivação dos liderados. Como contribuição real desta pesquisa, foi apontado o tipo de liderança transacional como necessário para possibilitar melhores resultados por meio de uma relação ganha-ganha, quando os respondentes mencionaram, unanimemente, a importância de adicionar incentivos e recompensas às metas organizacionais.

Na pesquisa realizada por Lopes; Martins & Zanetti (2017) sobre estilos de liderança como geradores de sustentabilidade organizacional, proporcionou a identificação dos fatores que podem auxiliar a constante busca da sustentabilidade organizacional na empresa “Instituição Financeira de Pinhais”, onde evidenciou-se a variação motivacional entre seus colaboradores, que na literatura reduz significativamente a produção da organização. Encontrou-se na empresa um grande percentual de gestores centrado em pessoas que demonstram se importar com seus liderados. E colaboradores comprometidos com a empresa mostrando um sentimento de participação e pertencimento. Evidenciando que a busca pela sustentabilidade organizacional está próxima e se faz necessário o aprimoramento de todos os colaboradores através de cursos e treinamentos sobre os temas abordados neste artigo, além de constantes reflexões sobre o papel da empresa e de cada colaborador como parte integrante desta organização. Além das variáveis que podem ser utilizadas para o aperfeiçoamento dos líderes, como o caso da existência de 35% de gestores com perfil autoritário, os quais podem trabalhar para alterar o estilo de liderança para obter maior interação com seus colaboradores. Outro aspecto que pode ser

trabalhado é a aproximação dos gestores com seus colaboradores, uma vez que o relacionamento é a chave para o conhecimento de seu próximo e para que isto ocorra à empresa deve investir em atividades descontraídas dentro e fora da jornada de trabalho para gerar maior aproximação entre todos os colaboradores.

Paes *et al.* (2021) demonstraram em seus estudos que os líderes utilizam as três formas de liderança para gerir suas equipes. A liderança autocrata, que geralmente não é muito eficaz; a liderança democrática, que tem os pontos positivos, mas requer muita habilidade do líder em conduzir a sua equipe; e a liderança liberal. O estudo revela como as atitudes e cada decisão tomada pelo líder afeta diretamente a conduta dos liderados, nos mostrando que no ambiente de trabalho a falta de um líder acarreta consequências que podem afetar o resultado de um setor ou de toda a empresa.

Já no estudo desenvolvido por Gomes; Garces & Bezerra (2015) a respeito das percepções de enfermeiros sobre liderança revelou um predomínio do entendimento de liderança na perspectiva autocrática, em que as principais características de um enfermeiro líder devem ser: tomada de decisão, competência técnica e trabalho em equipe. Os resultados remetem à necessidade de repensar o constituinte liderança na existência profissional, bem como descortinar experiências e vivências que carecem transpor a abordagem administrativa marcada pelo paradigma tradicional embasado na teoria clássica da administração.

· *Liderança feminina a cargos de hierarquias superiores.*

Sobral & Ribeiro (2018) realizaram um estudo sobre a ascensão feminina a cargos de hierarquias superiores, bem como nas suas características e estilos de liderança. As amostras de estudo tipicamente consistiram em mulheres executivas, de diversos setores e revelaram uma tendência positiva na ocupação de cargos de liderança pelo gênero feminino, porém, caracterizado por um processo lento e aquém do desejável, fomentando um aumento de publicações neste âmbito. Deste modo, é necessário perceber que as mulheres não são melhores nem piores que os homens. Não são completamente diferentes deles,

nem totalmente iguais”. São-lhe reconhecidas características de líder, como: comunicação, carisma, competência e capacidade de relacionamento passível de influenciar e inspirar o comportamento dos subordinados. No entanto, parece persistir o *glass ceiling*. Impera-se o desenvolvimento e a gestão de carreira, priorizar questões relacionadas com a qualidade de vida no trabalho, a definição de uma quota para mulheres em cargos de liderança bem como a harmonização da vida pessoal e familiar com a profissional (Spricigo, 2017).

5. Conclusão

Hoje os líderes estão cada vez mais cientes de que, para liderar pessoas, há que se conhecer uma por uma, atentar-se de que ninguém é igual, cada um tem suas diferenças e particularidades. Tendo isso como objetivo, o líder saberá quais são os limites de cada um para explorar seu potencial, mostrando para o colaborador que ele é capaz ou identificando as dificuldades e ajudando a desenvolver a melhor estratégia para melhorar.

Os conhecimentos de habilidades, valores e necessidades das pessoas são cruciais para a organização, cabe ao líder (gestor) identificar tais comportamentos variados e encaminhá-los para áreas e cargos mais pertinentes a determinados hábitos, atitudes e costumes. Tem-se como dever do líder, também, manter a equipe unida e motivada, evitando qualquer tipo de atitude que atrapalhe o bom desempenho e a harmonia do grupo a ele confiado.

Atualmente as empresas de sucesso tem uma profunda preocupação com o seu capital humano, valorizando-os, descobrindo que ao valorizá-los, estão levando o seu próprio patrimônio à prosperidade, aprimorando os seus próprios processos internos, alcançando a excelência em qualidade e benefício sem suas tarefas, produtos e serviços. Levando todo esse processo a culminar no fator principal que é a satisfação do cliente, parte crucial da competitividade empresarial.

Nota-se que as competências coletivas são e serão cada vez mais necessárias para as organizações alcançarem seus objetivos, por isso acredita-se que podem ser realizadas pesquisas futuras na área, pois, o seu conceito é um tema relevante para a administração e para gestão de pessoas.

Enfim, liderar é ter em mente que, independente dos obstáculos, há que se permanecer firme nas decisões e não deixar de lado a parte humana que torna o líder tão admirável aos olhos dos seus colaboradores.

Referências

Agusti, A. L.; Líder da manutenção: proposição de perfil com base em um estudo bibliográfico. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, Ano 8, nº 4, out-dez/2013, p. 77-91.

Almeida, S. C. D.; Dias, J. F. A.; Rocha, W. F. P. A importância do líder no ambiente organizacional e a influência das competências coletivas na gestão de pessoas. *Rev. Humanidades*, Fortaleza, v. 31, n. 2, p. 347-363, jul./dez. 2016.

Assis, C. C.; Maia, L. C. G. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia-GO. *Inf. Inf.*, v. 19, n. 1, p. 185-205, jan./abr. 2014.

Barbosa, A. J.; Reis, S. M.; Sanches, V. L.; Tolentino, L. F. G.; Bicalho, R. F. S.; Melo, A. S.; Ribeiro, K. G. S.; Cândido, M. Gerente como líder: características e atributos que os líderes devem ter. *REVISTA INSEPE*, v. 4, n. 1, 1º trimestre de 2019.

Barreto, A. (2012). Liderança ética no ambiente de trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 55-68.

Botelho, L. L. R.; Cunha, C. C. A.; Macedo, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade* [Internet]. 2011 [acesso em 2022 out 04]; 5(11):121-36. Disponível em:

<https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/1220/906>

Bittel, L. R. *Supervisão eficaz*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

Bennis, W., Nanus, Burt. *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988. Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Chiavenato, I. *Introdução à teoria geral da administração*. – 6. ed. – Rio de Janeiro: Campus,

2000. Chiavenato, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Coutinho, C. (2016). Liderança ética e sua influência na cultura organizacional. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(2), 193-212.
- Ferreira, A., & Santos, D. (2017). A importância da liderança ética no ambiente de trabalho: um estudo de caso. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(2), 104-124.
- Figueiredo, M. V.; Pereira-Guizzo, C. S. A contribuição das habilidades dos líderes na liderança transformacional e na cultura de inovação: uma revisão da literatura. *CONAD*, 25ª edição, 2020.
- Freitas, M., & Silva, R. (2018). Liderança ética no ambiente organizacional: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 9(2), 227-245.
- Gomes, L. A.; Garces, T. S.; Bezerra, S. T. F.; Cabral, R. L.; Coelho, M. M. F.; Miranda, K. C. L. Percepções de enfermeiros sobre liderança: um repensar necessário. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, v. 6, n. 3, p. 2711-2722, 2015.
- Hunter, J. C. *O monge e o executivo uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. Jacobs, T. O. *Leadership and exchange in formal organizations*, Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.
- Katz, D. & Kahn, R. L., *Psicologia Social das Organizações*, S. P., Editora Atlas, S. A., 1966.
- Linde, K.; Willich, S. N. How objective are systematic reviews? Differences between reviews on complementary medicine. *J R Soc Med*. 2003; 96:17-22.
- Lopes, H. W.; Martins, G. H.; Zanetti, E. A influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores de uma agência bancária no Paraná, Brasil. *Mix Sustentável*, edição 7, v. 3, n. 3, 2017.

Milani, J. V. Q.; Gonçalves Filho, M. Análise do tipo e do perfil de liderança de gestores na área de Tecnologia da Informação. *RBTI – Revista Brasileira em Tecnologia da Informação*, v.4, n.1 p. 01-58, jan-jun/2022.

Paes, A. L.; Silva, A. C.; Campelo, A. M.; Dutra, J. P. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, n. 4, fev. 2021.

Rauch, C.F. and Behling, O. (1984) Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-030943-9.50012-7>

Rother, E. Systematic literature review x narrative review. *Acta Paul. Enferm.* (Online). [Internet]. 2007 [cited 2020 Oct 08]. Available from: https://www.scielo.br/pdf/ape/v20n2/en_a01v20n2.pdf

Sobral, S.; Ribeiro, C. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, v.26, pp. 57-76, 2018.

Santos, V., & Lima, L. (2019). Liderança ética e sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 4(8), 146-164.

Schein, E. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

Silva, N. Liderança e cultura organizacional: a visão de mundo dos empreendedores e principais colaboradores na construção da realidade social nas organizações. *Rev. Psicol.*, v.4, n.1, jun. 2004

Smith, N. E.; TIMBY, B. K. *Enfermagem Médico-Cirúrgica*. São Paulo: Manole, 2005.

Spricigo, C. (2017). Gestão empresarial e ascensão feminina: um estudo de caso numa empresa da região do sul do Brasil. *Repositório Institucional: UFSC*.

Stogdill, R. M., *Handbook of leadership*, N. Y., MacMillan/ Free Press, 1974.

¹Graduando em Administração no Centro Universitário – UniFUNVIC. E-mail:
fabioluisteixeiradasilva123@gmail.com

²Graduando em Administração no Centro Universitário – UniFUNVIC. Email:
gabriel.s.maciell@outlook.com

³Doutor em Engenharia de Materiais e professor do Centro Universitário –
UniFUNVIC. E-mail: prof.claudiokelly.pinda@unifunvic.edu.br

[← Post anterior](#)

[Post seguinte →](#)

RevistaFT

A RevistaFT têm 28 anos. É uma Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2” em 2023. Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#).



Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp RJ: (21) 98159-7352

WhatsApp SP: (11) 98597-3405

e-Mail: contato@revistaft.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ: 48.728.404/0001-22

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC), desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação.

Conselho Editorial

Editores Fundadores:

Dr. Oston de Lacerda Mendes.

Dr. João Marcelo Gigliotti.

Editor Científico:

Dr. Oston de Lacerda Mendes

Orientadoras:

Dra. Hevellyn Andrade Monteiro

Dra. Chimene Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada periodicamente em revistaft.com.br/expediente Venha fazer parte de nosso time de revisores também!

Copyright © Editora Oston Ltda. 1996 - 2023

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio de Janeiro-RJ | Brasil