

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DAYSE ALVES DA SILVA
SAULO DOUGLAS BELO PEREIRA

**LIDERANÇA SITUACIONAL E SEU IMPACTO NAS
ORGANIZAÇÕES**

RECIFE
2022

DAYSE ALVES DA SILVA
SAULO DOUGLAS BELO PEREIRA

LIDERANÇA SITUACIONAL E SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE
2022

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

S586l Silva, Dayse Alves da.
Liderança situacional e seu impacto nas organizações/ Dayse Alves da
Silva; Saulo Douglas Belo Pereira. - Recife: O Autor, 2023.
21 p.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

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

Inclui Referências.

1. Liderança dentro da empresa. 2. Impacto nas organizações. I.
Pereira, Saulo Douglas Belo. II. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA.
III. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho ao nosso Deus que nos veio dando força para chegamos até aqui, a nossa família ao nosso professor e orientador Jadson Freire e a todos que nos incentivaram.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente ao nosso Deus todo poderoso que tem nos permitido chegar até aqui, por nos conceder a vida e que nos tem suprido todas as nossas dificuldades. A minha família, e em especial aos meus pais, Antônio Rodrigues Da Silva e minha querida mãe Iralde Alves Da Silva, aos meus filhos Dyane, Cauã, Giovanna e Valentina, que me inspirava e me deram força para que eu chegasse até aqui.

Agradecemos todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente na elaboração do nosso trabalho, aos nossos amigos e todos que nos incentivaram.

Agradecemos ao nosso professor e orientador Jadson Freire que durante essa jornada não se cansava de nos motivar para chegarmos até aqui.

Dayse Alves da Silva

À Deus, por toda paciência e sabedoria.

À minha família, que sempre me apoiou na caminhada acadêmica.

Aos meus amigos, Dayse e Vinícius, que contribuíram para a realização deste trabalho.

Saulo Douglas Belo Pereira

*"No meio da dificuldade encontra-se
oportunidade." (Albert Einstein)*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
3	LIDERANÇA	9
3.1	Liderança autocrática	10
3.2	Liderança democrática	10
3.3	Liderança liberal	11
3.4	Liderança situacional	12
4	METODOLOGIA.....	13
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	15
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
	REFERENCIAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

Prahalad (2001, p. 38-45) afirma que aqueles que desempenham bem seu papel de liderança “*têm que inspirar às outras pessoas e sempre esperar receber delas os melhores esforços*”. Segundo o autor, liderar é saber incentivar de forma natural e suscita as pessoas, fazendo com que elas busquem fazer sempre o seu melhor e sem precisar impor o que deve ser feito.

Com a globalização as grandes organizações viram a necessidade de investir na preparação de líderes, pois nos tempos de hoje uma boa liderança é vista como uma vantagem em um mundo tão competitivo. Um líder tem que lidar com o cenário de múltiplas culturas e para isso ele não deve ter medo de errar, terá que ter habilidades suficiente para enfrentar os desafios que pode surgir diante de um cenário inesperado (DRUCKER, 2000).

A liderança é algo intrínseco onde pode se desenvolver através da autoliderança, podendo primeiramente fazer uma análise interior para descobrir quem você é. Com o desenvolver do autoconhecimento pode-se chegar à autoconfiança, dessa forma observa-se o conhecimento e o poder que o indivíduo tem (KOUZES; POSNER, 1991. p. 292-293).

Um bom líder tem um olhar diferenciado para com os seus liderados, tem um tratamento com individualidade de acordo com suas necessidades e valoriza o capital humano. Bardaracco (1989, p. 80) quando aponta que o valor do líder não é feito de “*atos grandes e heroicos, mas de determinação e honestidade praticadas todos os dias*”

Quando falamos em liderança, o perfil de um líder é bastante complexo, pois deve ter habilidades interpessoais, já que fator humano é uma das principais características, já que deve ser uma pessoa encorajadora, onde deve sempre incentivar os seus liderados a buscarem conhecimentos, onde a liderança toma decisões passando segurança. O líder deve ter um grande equilíbrio emocional já que lida com pessoas (STOGDILL, 1974).

O líder é um profissional que observa e acompanha toda a movimentação do mercado na sua área visando aumentar seus negócios, correndo os menores riscos possíveis. Onde também é visando as mudanças de comportamento de comportamento do mercado e consumidores, pois um bom líder possui habilidades

para observar, analisar e fazer as mudanças necessárias para o seu negócio e obter os melhores resultados (MORRISON, 2000).

Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o mundo atual está em constante movimento e as empresas precisam se habituar cada vez mais a essas inovações para continuar o seu crescimento no mercado. O líder que inova é original e foca nas pessoas, inspira confiança e tem perspectiva para futuro.

Observando as definições de liderança ao longo da pesquisa, o presente trabalho tem como propósito apresentar a importância de um líder nas organizações, identificando os tipos de liderança mais relevantes para equipes na atualidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Após o período da segunda guerra mundial, e com uma grande crise econômica, as organizações tiveram uma grande dificuldade de sobrevivência no mercado. Por essa razão muitas quase fecharam as portas ou até mesmo faliram. No entanto, diante desse cenário, algumas pessoas começaram a se destacar em suas empresas pois se mostravam muito competente nas suas atribuições sem precisar se impor tanto com seus colaboradores. Os Líderes. O que faz uma pessoa ter um perfil de líder é a maneira de agir de se comportar de como motivar o outro a buscar seus interesses, e com isso, através da admiração o colaborador passar a ser um liderado.

3 LIDERANÇA

Liderança é capacidade de motivar e direcionar outros indivíduos. Assim como afirma BOWDITCH (1992, P.118) “um processo de influência, geralmente de uma pessoa para outra, na qual um indivíduo ou grupo é orientado para o âmbito do comportamento dos indivíduos nas organizações”. Portanto, é de fundamental importância tratar-se da complexidade das ações de um líder, pois muitas vezes é o mesmo que irá pôr em prática a solução, de um problema existente em domínio organizacional, visando ao máximo a capacidade de seus liderados os êxitos do objetivo proposto.

Toda organização precisa de uma liderança, pois se não a existisse, a maioria dos componentes do grupo entraria em colapso de ideias e ações, conseqüentemente

sujeitando-se a ajuda de uma minoria (líderes), que conseguiria os danos causados. (SCHUMPETER, 1934, P,87)

3.1 Liderança autocrática

Segundo Maximiliano (2012) A autoridade é um tipo específico de habilidade do líder, a liderança autocrática envolve a centralização e poder de decisão do líder, com isso as decisões independem da participação dos liderados.

Nesse tipo de liderança, podemos afirmar que algumas pessoas são líderes não apenas pelas suas habilidades, mas também por gostar de liderar, há uma necessidade de querer ocupar posições de poder através de sua capacidade de influenciar e por essa razão que buscamos o perfil mais adequado a um líder. Um líder busca saber de como seus liderados se sentem.

A liderança autocrática busca a autonomia, distingue autoridade de poder, levando assim os liderados a obediência, por tanto os limites são fixados e não há permissão dos liderados a tomada de decisão, não busca em consenso o que é melhor para a equipe (liderados).

Para Chiavenato (2007) As características de um líder autocrático correspondem a não participação de tomadas de decisão da equipe, além do mais, os líderes centralizam o poder de decisão fazendo com que os liderados se sintam desconfortáveis em determinadas situações, das quais poderiam de tal modo agregar valor à empresa.

3.2 Liderança democrática

Segundo Chiavenato (2007) Percebe-se que o estilo de liderança democrática o líder é muito presente, inovador, conselheiro, atuante e mediador, dando outra visão de “Lider”, gerando confiança e respeito da equipe, criando amizade e ocasionando um relacionamento interpessoal e tranquilo sem atrapalhar o propósito da empresa.

Liderança é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 349).

Conforme Chiavenato (2007) ressalta que os exemplos mais importantes da liderança democrática são:

- As pautas são questionadas pela equipe, pensadas e acompanhadas pelo grupo;
- A empresa dá liberdade para os funcionários achar soluções para o problema, caso seja necessário a própria equipe traça as providências juntamente com o líder, solicitando orientações e técnicas para atingir o alvo, quando necessário às tarefas ganham novas perspectivas.
- O líder costuma a fazer críticas e elogios de forma direta e objetiva a equipe.
- O líder democrático ele se encaixa no modelo de gestor que envolve todos os seus colaboradores nas decisões que precisam ser tomadas no grupo ou ambiente de trabalho, dando espaço para falas, opiniões, críticas construtivas, divisão de tarefas etc. a base hierárquica continua e segue sendo respeitada, mas ela não é tão relevante como na liderança autocrática.

Sem a democracia no ambiente de trabalho, o clima entre os colaboradores e gestores podem ficar improdutivo, gerando insatisfação nos funcionários e um péssimo resultado para a empresa, segundo Chiavenato (2007) “*O líder procura ser um membro comum da equipe, sem uma postura autoritária*”.

As vantagens de ser um líder democrático é que sua equipe trabalha de forma harmoniosa e não individualmente, gerando resultados de qualidades para a empresa. Dar espaços para o colaborador ter autonomia traz a vantagem de aumento na produtividade e na motivação do grupo, ocasionando o empenho pelo trabalho já que os liderados se sentem importantes no ambiente em que estão trabalhando.

3.3 Liderança liberal

O estilo de liderança liberal ou também chamada de *laissez-faire*, que significa “deixar fazer, deixar ir e deixar passar” tratasse de uma abordagem contrária a autocrática, nesse quesito o líder tem um papel de neutralidade em situações da qual se propusera rigidez e imposição, desta maneira, os liderados têm total arbitrariedade diante de assuntos relacionados ao ambiente de trabalho, levando conseqüentemente casos de desentendimentos entre eles (CHIAVENATO, 2007).

Diante deste cenário liberal, onde o papel do líder encontrasse disperso em um meio organizacional, podemos abordar as seguintes características da equipe:

1. Qualquer tomada de decisão será de própria vontade do grupo ou indivíduo, com baixa interferência do líder.
2. Conforme as tarefas são ofertadas para os membros, eles terão total liberdade de quando e como executar.
3. O líder não apresenta nenhum tipo de feedback a equipe, onde nenhuma crítica ou direcionamento são abordados.
4. Superficialidade nos comentários sobre as atividades propostas. (CHIAVENATO,2007).

Segundo Chiavenato (2007) esse estilo de liderança organizacional chamada de liberal, apresenta pontos negativos, como a falta de figura norteadora, a inconstância presença nas tarefas e desafios da empresa, ocasionando uma grave instabilidade na produção, relacionamento entre os membros, e o desrespeito para com o líder.

3.4 Liderança situacional

Esse tipo de liderança nos mostra que existem vários tipos de situações e comportamento de equipes, com isso, independente de capacidade intelectual ou habilidades de um liderado ele reagirá diferentemente do outro quando finalizar uma tarefa. Este modelo de liderança nos mostra a maneira de como o líder se relaciona com seus liderados enfatizando a importância de ter um líder presente e sempre empático nas situações. Com isso traz segurança e confiabilidade por parte de seus colaboradores.

Para Hersey e Blanchard (1986) "Não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduo ou grupo depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar"

Nesse contexto apresentado, O líder situacional tende a se adequar em outros tipos de procedimento. Com tudo, o líder pode checar e avaliar tarefas que se enquadre melhor com sua equipe levando assim a maturidade de seus subordinados. Para Kouzes e Posner (2007); Hersey e Blanchard (2007), esta teoria situacional possui três distinções, são elas foco, os aspectos da liderança e suas características.

1. O foco deixa de ser o comportamento do líder, e se faz presente a imagem dos liderados, suas motivações, assim compreende-se qual estilo de liderança adotar.
2. Os aspectos de liderança referem-se à separação de orientação em relação a tarefa e empregado, a situação geral irá ditar a liderança.
3. Sobre características, por se tratar de critérios dos quais o líder se adapta a situações, seu grau de discernimento deverá ser maior, e a busca pelo autoconhecimento implementada em sua carreira profissional.

4 METODOLOGIA

O meio de pesquisa para o presente trabalho aplica-se em uma bibliografia onde aborda informações com objetivos de apurar e intensificar o estudo literário. Através de livros, artigos, relatórios e trabalhos acadêmicos foi realizado um estudo de pesquisa bibliográfica.

Para o devido estudo foi abordado uma investigação e levantamento da importância e o impacto da liderança dentro das organizações. Para isso foi analisado dados entre o período de 2008 a 2011 caracterizando assim uma pesquisa bibliografia ou fontes secundárias.

A pesquisa bibliográfica, segundo Martins e Theóphilo (2016, p. 52) Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, canais de congressos etc.

Para o autor uma pesquisa bibliográfica se baseia através de estudos já realizados e matérias já tornado público para fontes de pesquisa e aprimoração de

assuntos e conteúdo, pressupõe uma série de conhecimentos anteriores e metodologia adequada. É desenvolver temas sobre trabalhos já realizados pontuando a importância dos principais dados atuais, quanto à modalidade de pesquisa optamos pelo quali-quantitativa, que por sua vez consegue unir o polo qualitativo, onde a mensuração junto com as variáveis de observações do pesquisador coincide com dados estatísticos do polo quantitativo (KNECHTEL, 2014).

O levantamento de informações foi auxiliado pelo Google Acadêmico (GA), que é uma plataforma popular de pesquisa científica, mantendo artigos oriundos de eventos especializados, livros, periódicos e outros documentos vinculados a disseminação científica (CAREGNATO, 2011; SILVA AYÇAGUER, 2012). O GA é intuitivo e consegue dar para o pesquisador funcionalidades bibliométricas base, refinando a pesquisa e dando a capacidade de usá-la para confecção de outros pensamentos relevantes em diferentes temas (MATOS, 2019; SANTOS, 2021).

Para isso foi analisado dados entre o período de 2015 a 2011 acerca do tema “lideranças nas organizações importância” caracterizando assim uma pesquisa bibliográfica. Outros filtros foram aplicados, como o ordenamento por relevância, qualquer idioma de artigos e quaisquer tipos dele, sendo excluído da pesquisa opiniões, editoriais, notas técnicas e outros documentos emitidos em periódicos de cunho pessoal, tais como retratações. Assim, faça download de todos os documentos da página 1 (um) a página 5 (cinco) para observação e análise de conteúdo, organização e sumarização, sendo amparado pelo software Microsoft Excel.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observa-se na Tabela 1 os resultados sobre o tema de acordo com a metodologia adotada.

Tabela 1 – Resultados da pesquisa

Autores	Título	Objetivo	Ano
Elaine Sereno Marques. Luzielma Oliveira da Silva. Antonio Carlos Estender. Sandi Nery. Claudia Patricia Bock.	A Importância do Desenvolvimento da Liderança.	O objetivo desse estudo foi alcançado, se identificou que diagnosticar onde estão as fraquezas e as qualidades do líder é o passo inicial para a construção da melhoria da gestão de pessoas dentro de uma organização.	2013
Adriana Roseli Wunsch Takahashi. Amyra Moyzes Sarsur.	A Liderança em Organizações Educacionais: Jogando Luz sobre a Administração em “Empresas do Ensino”.	Este artigo tem como propósito contribuir para a construção de conhecimento em gestão de organizações educacionais.	2012
Ticiane Nunes Moscardini. Amarolinda Klein.	Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite.	A aprendizagem, no contexto organizacional, transforma-se e nasce a Educação Corporativa (EC), definida como um conjunto de estratégias educacionais contínuas que visam ao desenvolvimento de competências para o negócio.	2014
Renato dos Santos. Arnoldo Guevara. Maria Amorim. Bem-Hur Neto	Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações.	No campo da gestão organizacional, o termo “compliance” designa o conjunto de ações para mitigar o risco e prevenir corrupção.	2012
Heliete Lopes Campos. Elisangela Maria Araujo. Lúcio Flavio Renault Moraes. Zelia Miranda Kilimnik	Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: Um estudo de caso.	Foi possível identificar, no desenvolvimento da pesquisa, o estilo participativo-consultivo de liderança e a confiança mediana na organização. Detectou-se, pois, uma correlação positiva entre os construtos.	2013
Alonso Luiz Pereira.	A liderança como um fator de diferencial competitivo.	A liderança adequada pode vir a ser um fator de diferencial competitivo e contribuir para a sobrevivência de uma organização no atual ambiente de negócios.	2014
Admil André corga Morais Coutinho.	A importância do desenvolvimento das competências de liderança na formação e carreira dos futuros oficiais de administração militar.	Tem como objetivo analisar a importância da formação ministrada pela Academia Militar, no desenvolvimento do nível de proficiência associado às competências de liderança, dos futuros Oficiais Subalternos de Administração Militar.	2014
Alexandre Augusto. Danilo de Melo Costa. Daniela Costa Vecchia.	A importância da liderança na gestão de TI.	Salienta as habilidades e as características relacionadas com a liderança na gestão de TI das organizações, no mercado de trabalho atual.	2014
Manuel Joaquim de Sousa Pereira.	A gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal.	O objetivo principal deste estudo consiste em compreender a gestão da comunicação nas organizações, nas suas diferentes perspectivas de atuação.	2014

Augusto Manuel pais Antunes.	A liderança nas organizações positivas: estudos de caso em Portugal.	O principal objetivo deste estudo é, a partir das bases da Psicologia Positiva e do movimento organizacional positivo.	2013
Erick Silva. Maria Sarmiento. Maria de Sousa. Maria Macêdo.	Inteligência emocional e liderança: fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações.	Apresentar a importância da Inteligência Emocional (IE) nas organizações e como ela pode ser eficaz no exercício da liderança perante as suas relações interpessoais.	2015
Gilberto de Sousa Carneiro.	A importância da liderança para o engagement dos colaboradores nas empresas do vale do Ave.	O objetivo principal deste estudo foi determinar o impacto da liderança nos níveis de engagement dos trabalhadores da sub-região do Ave.	2014
Julia Gracielle dos Santos Costa.	A importância do treinamento e desenvolvimento do fator liderança nas organizações.	Tem como objetivo apresentar a importância da liderança com eficácia para a gestão de projeto.	2012
Luísa Cristina Rêgo Ribeiro. Sandra Regina Pinheiro Rocha. Expedita Araújo de Sousa Castelo Branco.	Liderança estratégica organizacionais: A influência, o poder e os aspectos da liderança nas organizações.	Analisar os conceitos de liderança, bem como destacar as características e as estratégias necessárias para o líder.	2012
Isa Melyny Miranda Lima, Fabrícia Batista Borges, Ricardo Francisco Silva Sousa, Tamires Rufino Nunes.	Liderança nas organizações.	Mostrar a liderança nas organizações que é o processo de conduzir ações ou influenciar comportamento e a mentalidade.	2015
Dinelson Pires Júnior.	A importância da liderança na mediação dos conflitos organizacionais.	Analisar o ambiente de trabalho, os níveis de conflito e a consequência destes	2014
Luciane Wolff. Patricia Martins Fagundes Cabral. Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva Lourenço.	O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho.	As conclusões parciais deste estudo apontam para a compreensão das atribuições da liderança, reconhecendo a importância do seu papel na motivação das equipes.	2013
Cláudia Patrícia Garcia Pampolini. Celso Giancarlo Duarte De Mazo. Daniele Assad Gonçalves.	A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas.	O presente artigo analisa os benefícios da diversidade humana nas organizações e as ferramentas adequadas para a criação de um ambiente organizacional.	2013
Serafim António Martins Inocêncio. Lídia da Conceição Grave- Resendes.	Leadership Styles of School Principals Estilo(S) de Liderança de Diretores Escolares.	A liderança escolar é parte integrante do processo educativo e, por essa razão, nenhum membro da comunidade educativa (alunos, pais, professores, município e outros).	2014
Brena Costa Lerbach.	Liderança e movimentos sociais Apontamentos sobre a importância da ação do líder.	Abordar a liderança como um dos elementos que devem ser considerados nas análises sobre os movimentos sociais e ações coletivas em geral.	2012

Débora Silva Paro. Janaina Aparecida Speretta. Renata Dellalibera-Joviliano.	A influência da liderança na motivação.	Considerando que a influência da liderança motivacional tem grande importância no desenvolvimento de equipe e formação de líderes.	2015
Claudia Patricia Garcia Pampolini. Celso Giancarlo Duarte de Mazo. Daniele Assad Gonçalves	A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas.	Destaca a importância das diversas personalidades humanas para a criação de um conjunto de visões que fortaleça a estratégia organizacional.	2013
Tarciza Alves de Souza. Dejanir José Campos Júnior. Sérgio Ricardo Magalhães.	A importância do clima organizacional.	Demonstrar como o clima organizacional pode contribuir positivamente para que as pessoas da organização se envolvam com os seus objetivos.	2015
Mauricio Capobianco Lopes.	Liderança no contexto da sociedade do conhecimento: Uma revisão sistemática.	Fundamentação teórica sobre liderança; visão de liderança e relação com a sociedade do conhecimento; estrutura das organizações ou grupos.	2014
Aline Bilésimo Da Silva Gava.	Gestão de pessoas com base em motivação a serviço da liderança.	Conhecer os principais aspectos que um líder deve apresentar na sua gestão, com base em motivação.	2015
Maria Ofélia Ferreira Santos	A importância da liderança com eficácia para a gestão de projetos.	Analisar o ambiente de trabalho, os níveis de conflito e a consequência destes.	2011
Eduardo Ribeiro.	Liderança nas agências bancárias.	Principal objetivo apresentar a importância da liderança nas agências bancárias, a diferença entre gerente e líder.	2011
Giselle Duarte, Adriana Papa.	A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas.	Tem como propósito apresentar os resultados da utilização da Liderança Situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas.	2011
Érica Suely Varela Andrade.	Team Building em Portugal e sua importância na motivação das equipes.	Objetivo de aumentar o grau de motivação dos colaboradores, sendo que, de acordo com as necessidades e pretensões.	2011
Marcos Honori Quaglio, et al.	Liderança Situacional—uma Abordagem Teórica a partir do Modelo de Hersey e Blanchard	Abordagem Teórica a partir do Modelo de Hersey e Blanchard.	2015
Melissa Diana da Silva Veloso Melissa Diana da Silva Mendonça	O Capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das organizações	A importância do capital humano nas organizações	2015

O sistema capitalista que visa exclusivamente o lucro, foi base de muitas empresas do passado, e até hoje se perpetua como princípio de gestão, do qual o trabalhador não é devidamente reconhecido, e suas opiniões são meramente descartadas e seu único propósito é realizar suas devidas funções, independente do que aconteça interna e externamente em seu trabalho. Porém, muitos líderes se opõem a esse modelo obsoleto, eles entendem que o capital humano é um diferencial competitivo, que o bem mais precioso de uma empresa são as pessoas, logo, cria-se um sistema de gestão adaptável e direcionado para os empregados, onde a motivação está presente.

Com a valorização do capital humano nas organizações, a visão estratégica vem se desenvolvendo com intensidade e para isso foi necessário ir em busca e desenvolver pessoas que tenha esse perfil que chamamos de liderança. O líder estratégico tem uma visão baseada nos resultados que possa chegar a um determinado objetivo, com isso podemos afirmar que um líder estratégico visa alcançar os interesses em que foi atribuído sua determinada função.

Com base nisso o líder precisa ser motivador para que seus liderados venham a desejar o alcance desses objetivos junto com a pessoa líder. Para isso, é necessário que o líder estratégico precise estar sempre junto com seus subordinados para que possa observar seus comportamentos interpessoais, sendo assim identificando seus pontos fracos e fortes, dessa maneira, podendo trazer melhoria nas questões comportamentais e operacionais em uma determinada organização. Para Wofford (1998, p. 67) *há desenvolvimento recíproco entre líder e liderado na vertente estratégica*. O autor intensifica que haja essa ligação interpessoal buscando uma visão estratégica e sistemática em uma organização, almejando o mesmo resultado.

A liderança estratégica articula e implementa meios para que sejam alcançados os objetivos de uma organização. Através de uma boa reciprocidade entre líder e liderado os incentivos e motivação são mútuos e os liderados cada vez mais buscam sua autonomia. Entende-se como liderança, *“conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando à realização dos objetivos organizacionais”* (LUCK, 2008, p. 95). Contudo, para uma organização o papel de um líder tem uma importância primordial, pois os colaboradores precisam de um bom líder para que os incentive e os motive para que alcancem os resultados necessário que a organização almeja.

Foi na teoria das relações humanas que veio a preocupação de se importar com os colaboradores, pois havia muita insatisfação e perda de pessoal, não se conseguia reter talentos. Para que não viesse a ter perdas desses talentos buscaram meios para identificar esses motivos. Só através dessa maneira que identificou a necessidade de melhor condições de trabalho para o colaborador. Motta e Vasconcelos (2004, p.63), *“a Escola de Relações Humanas colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para o atingimento dos objetivos da organização formal”*.

Com a preocupação com o capital humano, veio surgindo várias outras teorias para entender melhor de como o trabalhador busca melhorar suas necessidades. A melhoria no ambiente de trabalho não era mais o suficiente, pois os colaboradores vinham perdendo o interesse de estar ali. A teoria motivacional explica como surge essa falta de interesse. Para Oliveira (2004, p.146) *“a motivação é o processo e a consolidação do estímulo e da influência no comportamento das pessoas, tendo em vista um objetivo específico e em comum para os profissionais da organização”*.

Com o avanço da tecnologia, o mundo se globalizava de uma maneira muito rápida, e com isso exigia ainda mais espaço das organizações no meio em que se inseria. Foi observado a importância dos colaboradores. Os funcionários é a peça necessária para que tudo funcione, sem eles não há existência de organização e/ou empresa, e para seu crescimento a participação do colaborador é fundamental. Para Gil (2008, p. 202) *“motivação é a força que estimula as pessoas a agir”*, sem essa motivação os colaboradores perdem muito rápido o interesse de alcançar metas e objetivo, já para Limongi-França (2002), é considerado três estilos de liderança almejado pelas organizações da atualidade.

Com o papel de um líder em uma organização, faz necessário citar que cada líder tem os seus estilos de liderança, e cada uma com suas especificidades e características. Um líder possui vários aspectos que incentiva os colaboradores e com isso foi identificado alguns métodos utilizados. A liderança carismática busca a carisma que o líder possui com seus liderados levando em conta sentimentos e objetivo em comum, com isso alcança a confiança deles. A liderança transacional, onde o líder indica e discrimina tarefas a ser realizadas e através de seus desempenhos chegará ao alcance de metas, sendo assim é considerado um processo de transações.

Já a liderança transformacional, é baseada nas emoções dos liderados através de valores decorrente da cultura organizacional, leva a um alto nível de motivação na busca dos resultados. Diante dos resultados apontados, é notório que o impacto da liderança organizacional em um ambiente de trabalho acarretará o desenvolvimento da equipe, segundo (PEREIRA, 2014) “*o papel do líder nas organizações é importante para incutir confiança, ambição e atitudes positivas*”, sendo assim, os líderes devem periodicamente adaptar-se aos seus métodos de gestão, porque as organizações vêm em ritmo de mudanças, cabe a ele ser inovador e orientar a equipe de forma eficaz, tornando os liderados mais confiantes em uma gestão de conflitos, afirma (PEREIRA, 2014; WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013; CAMPOS; ARAÚJO; MORAES; KILIMNIK, 2013).

Em decorrência destes novos cenários de liderança, onde o líder depara-se em situações problemas do qual necessita de uma solução, sua capacidade de inteligência emocional é testada. O líder pode resolver problemas através de seu nível de influência na equipe, e sabe controlar-se para alcançar determinado objetivo. É nesse quesito que se pode notar o QI e QE, o primeiro é seu índice de inteligência e o segundo é seu autocontrole, assegura (SILVA; SARMENTO; SOUSA; MACÊDO, 2015).

A liderança está presente em todos os espectros hierárquicos de nossa sociedade, e em cada uma delas há uma forma de gerência a ser seguida, (COUTINHO, 2014) caracteriza que, em uma academia militar em Lisboa, Portugal, os oficiais subalternos e Aspirantes de administração militar da academia, apresentam-se um forte grau de conhecimento de liderança nas competências no que se diz respeito à: reconhecimento, feedback, transparência, autocontrole, coragem, gestão de conflitos e negociação, comunicação assertiva, influência e referência.

Para Ribeiro (2011), e suas pesquisas a agências em Banco Mercantil do Brasil, apresenta que, o líder tem um papel de comprometimento com os liderados, e que a inclusão de um oferecimento de melhoria em suas carreiras desencadearia em um melhor resultado individual, e a metas seriam alcançadas com excelência. A liderança eficaz e eficiente, é quando o líder tem a proveniência que a motivação e o incentivo diário ao funcionário fazem parte do processo organizacional, garante (SANTOS, 2011).

Takahashi (2012) diz que a gestão nas organizações educacionais que tem como base a organização que atua no setor escolar, o líder no ambiente educacional

é responsável pela socialização de seu conhecimento, e deve buscar novos objetivos e aprendizado, onde é usado um planejamento estratégico e participativo, três pontos importantes para a formação de um educador são a dimensão do conhecimento e da aprendizagem, sua rede de relacionamento e sua capacidade de interação.

Para Inocêncio e Resende (2014) ainda sobre a discussão da liderança em âmbito escolar, afirma que na região de Alentejo em Portugal, um dos estilos de liderança mais perceptíveis em diretores de escolas são o de transformacionais, seguido do transacionais; O menos utilizado é o estilo liberal.

“Líderes modernos, positivos, inovadores, visionários, carismáticos, respeitadores dos valores dos seus subordinados e que enquadram a ponderação da sua ação através de comportamentos éticos” (ANTUNES; 2013) contudo, para (SANTOS; GUEVARA; AMORIM; NETO, 2012) em relação aos comportamentos éticos, conclui-se que os líderes podem chegar a quebrar seus princípios individuais, quando motivados, isso se dá por conta de sua total lealdade à empresa. Infelizmente muitas empresas sofrem com uma má gestão organizacional, e conseqüentemente os colaboradores tendem a criar conflitos internos gerando um ambiente de trabalho conturbado, assim perdendo profissionais competentes, lucros e aumentando despesas, salienta (AUGUSTO; COSTA; VECCHIA, 2014).

Hoje, não conseguimos separar a importância do fator humano como uma aptidão para solucionar problemas, alcançando resultados distintas na empresa (CARNEIRO, 2014). A mesma organização que passará por diferentes mudanças, obrigando os líderes a serem adaptáveis. Logo, De acordo com Duarte e Papa (2011), *“É imprescindível que o líder contemporâneo consiga identificar e diagnosticar situações complexas, que esteja apto para trabalhar em equipe”*.

Diante dessas conjunturas, sabe-se a importância de compreender como as ações de um líder pode evidenciar uma prosperidade organizacional, e que a melhoria proposta por ele pode beneficiar os seus liderados (MARQUES; SILVA; ESTENDER; NERY; BOCK, 2013), onde a motivação e o reconhecimento caminham junto a um futuro da qual proporciona objetivos compensatórios (PARO; SPERETTA; JOVILIANO, 2015), porém, essas conquistas só podem ser efetivadas a partir de um plano de ação referente a área de atuação, onde estabeleça um desenvolvimento de pessoas comprometidas aos moldes da instituição, garantindo uma parceria eminente e duradoura, fazendo que o aumento da produtividade seja exponencial

(MOSCARDINI; KLEIN, 2014; PAMPOLINI; MAZO; GONÇALVES, 2013; COSTA, 2012).

Para a liderança situacional o líder faz suas tomadas de decisões de acordo com o perfil de cada colaborador em base com seu grau de maturidade. Em diversas situações encontrada nas organizações fez se necessário o estudo de como levava o colaborador se comportar de tal maneira. Para Hersey e Blanchard esse tipo de liderança permite que o líder tome decisões seguras e assegure a diferentes estilos conforme as situações.

A liderança situacional resguarda que as tarefas sejam elaboradas com prioridades para que a produção busque a excelência, para isso o grau de maturidade precisa ser alcançado. “Na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecerem até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo” (SPRICIGO, 1999, p.48 apud SILVA; KOVALESHI, 2006, p.2).

Salientando que, o nível de maturidades do colaborador está relacionado ao desempenho das suas atribuições de acordo com sua personalidade. De acordo com Hersey e Blanchard (1986) mostra que ao levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho através da liderança eficaz de um a um”.

Para Hersey e Blanchard (1986), Schermerhorn et al.(1999) e Robbins (2002) é necessário que haja uma análise das recorrentes situações para que sejam tomadas as decisões certas e eficaz.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Guiar uma coletividade de pessoas é um poder do qual muitos conseguem cumprir com exatidão, os grandes líderes têm dentro de si a vontade e a busca pela inovação, muitas vezes para sair de um contexto de calamidade social e oferecer para o mundo o que tem de melhor, mas para isso não basta apenas ter uma mente brilhante, afinal, eles dependerão de pessoas para alavancar e seguir seus propósitos. Então, como eles podem se tornar líderes de referência? A resposta é: conhecendo a si próprio, muitas pessoas têm uma personalidade autoritária, que usa do poder e coerção para usufruir de suas próprias vontades, não escutando o outro e diferindo de opiniões contrárias; já algumas pessoas tendem a ser mais neutras, não se

impondo quando deveria e deixando passar situações que podem ser destrutivas a outrem.

Logo, existe líderes empáticos, capazes de influenciar grandes números de pessoas por ser transparente e equilibrado, e que sabe gerir de acordo com o ambiente organizacional.

REFERENCIAS

ANDRADE, Érica Suely Varela. **Team building em Portugal e sua importância na motivação das equipas**. 2011. Dissertação de Mestrado.

ANTUNES, Augusto Manuel Pais. **A liderança nas organizações positivas: estudos de caso em Portugal**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade da Beira Interior (Portugal).

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **LIDERANÇA: ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO** / Cecília Whitaker Bergamini – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

BRAGA, Alexandre Augusto; COSTA, D. M.; VECCHIA, Daniela Costa. A importância da liderança na gestão de TI. **Revista Pensar Tecnologia**, p. 1-12, 2014.

CAMPOS, Heliete Lopes et al. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 14, n. 3, 2013.

CAREGNATO, Sonia Elisa. Google Acadêmico como ferramenta para os estudos de citações: avaliação da precisão das buscas por autor. *Pontodeacesso*, v. 5, n. 3, p. 72-86, 2011.

CARNEIRO, Gilberto de Sousa. **A importância da liderança para o engagement dos colaboradores nas empresas do Vale do Ave**. 2014. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Cohen, William A., 1937 – *A liderança segundo Peter Drucker: novas lições do pai da administração moderna* / William Cohen; tradução Bruno Alexander. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

COSTA, Julia Gracielle dos Santos. *A Importância do Treinamento e Desenvolvimento do Fator Liderança nas Organizações*. 2013.

COUTINHO, André. **A importância do desenvolvimento das competências de liderança na formação e carreira dos futuros oficiais de Administração Militar**. 2014. Tese de Doutorado. Academia Militar. Direção de Ensino.

DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

DOS SANTOS SILVA, Erick et al. Inteligência emocional e liderança: fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**, v. 3, n. 8, 2015.

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 364-377, 2011.

GAVA, Aline Bilésimo da Silva. Gestão de pessoas com base em motivação a serviço da liderança. 2015.

Gil, Antonio Carlos, 1946 – Como elaborar projetos de pesquisa / Antonio Carlos Gil. – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

INOCÊNCIO, Serafim; GRAVE-RESENDES, Lídia Conceição. Estilo (s) De Liderança De Diretores Escolares. **CIAIQ2014**, v. 1, 2014.

Lakatos, Eva Maria. Fundamento de metodologia científica / Marina de Andrade Marcone, Eva Maria Lakatos. – 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

LERBACH, Brena Costa. Liderança e movimentos sociais. Apontamentos sobre a importância da ação do líder. **Simbiótica. Revista Eletrônica**, n. 1, p. 136-156, 2012.

Liderança de equipes / Damaris Vieira Novo, Edna de Assunção Melo Chermicharo, Mary Suely Souza Barradas. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

Liderança: Uma questão de competência/ Robson M. Marinho e Jayr Figueiredo de Oliveira (orgs.); Alberto Sugo... [et al.]. - São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMA, Rejane Dionizio et al. A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.

LOPES, Mauricio Capobianco; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Liderança no contexto da sociedade do conhecimento: uma revisão sistemática. **Revista da UNIFEFE**, v. 1, n. 13, 2014.

MARQUES, Elaine Sereno et al. A importância do desenvolvimento da liderança. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, X**, 2013.

MATTOS, Jessica Souza de. Espiritualidade organizacional: revisão bibliométrica nos bancos de dados da Scielo e Google acadêmico de 2008 a 2018. 2019.

Maximiano, Antônio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital / Antônio Cesar Amaru Maximiano. – 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2012

MOSCARDINI, Ticiano Nunes; KLEIN, Amarolinda. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 84-106, 2015.

PAMPOLINI, Claudia Patricia Garcia; DE MAZO, Celso Giancarlo Duarte; GONÇALVES, Daniele Assad. A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. **Revista ADMPG**, v. 6, n. 2, 2013.

PAMPOLINI, Claudia Patricia Garcia; DE MAZO, Celso Giancarlo Duarte; GONÇALVES, Daniele Assad. A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. **Revista ADMPG**, v. 6, n. 2, 2013.

PARO, Débora Silva; SPERETTA, Janaina Aparecida; DELLALIBERA-JOVILIANO, Renata. A influência da liderança na motivação. **Revista Fafibe Online, Bebedouro SP**, v. 8, n. 1, p. 441-450, 2015.

PEREIRA, Alonso Luiz. A liderança como um fator de diferencial competitivo. **Negócios em Projeção**, v. 5, n. 1, 2014.

PEREIRA, Manuel Joaquim de Sousa. A gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal. 2014.

PIRES JUNIOR, Dinelson et al. A importância da liderança na mediação dos conflitos organizacionais. 2014.

QUAGLIO, Marcos Honori et al. Liderança Situacional—uma Abordagem Teórica a partir do Modelo de Hersey e Blanchard. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 7, n. 1, p. 575-586, 2015.

RIBEIRO, Eduardo. Liderança nas agências bancárias. **Fundação Educacional do Município de Assis—Fema: Assis**, 2011.

RIBEIRO, Luísa Cristina Rêgo; ROCHA, Sandra Regina Pinheiro; BRANCO, EASC. Liderança e estratégias organizacionais: a influência, o poder e os aspectos da liderança nas organizações. **Caderno de Estudos Ciencia e Empresa, Teresina, ano**, v. 9, 2012.

SANTOS, Gildenir Carolino. Processo de indexação das dissertações e teses no Google Acadêmico. **Boletim Técnico do PPEC**, v. 6, p. e021014-e021014, 2021.

SANTOS, Maria Ofelia Ferreira; MAGALHÃES, Nelsom. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA COM EFICÁCIA PARA A GESTÃO DE PROJETOS.

SANTOS, Renato Almeida dos et al. Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. **Einstein (São Paulo)**, v. 10, p. 1-10, 2012.

SILVA AYÇAGUER, Luis Carlos. El índice-H y Google Académico: una simbiosis cuantitativa inclusiva. *Acimed*, v. 23, n. 3, p. 308-322, 2012.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; SARSUR, Amyra Moyzes. A Liderança em Organizações Educacionais: Jogando Luz sobre a Administração em "Empresas do Ensino". **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 2, n. 2, p. 1-26, 2012.

VELOSO, Melissa Diana da Silva; MENDONÇA, Vanessa Cristina Santos de. O CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES. 2015.

WOLFF, Luciane et al. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014. 193 p.