

**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROBERTO AURÉLIO RIBEIRO DA SILVA**

**A QUESTÃO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NO MUNDO  
CONTEMPORÂNEO**

**SÃO PAULO**

**2022**

ROBERTO AURÉLIO RIBEIRO DA SILVA

**A QUESTÃO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NO MUNDO  
CONTEMPORÂNEO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
ao Centro Universitário UNIFACVEST como  
parte dos requisitos para a obtenção do grau  
de Bacharel em Administração.

Aluno: Roberto Aurélio Ribeiro da Silva

Orientador: Dr. Ms. Prof. Matheus Frohlich  
Marquetto

São Paulo, SP, \_\_/\_\_/2022.

Nota \_\_\_\_

---

Dr. Ms. Prof. Matheus Frohlich Marquetto

---

Francisco José Fornari Sousa

# A QUESTÃO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Roberto Aurélio Ribeiro da Silva  
Graduando de Bacharel em Administração pela Unifacvest.  
robertoars23@gmail.com

Dr. Ms. Prof. Matheus Frohlich Marquetto  
Administrador e Economista, Mestre em Administração pela Universidade Federal de  
Santa Maria e Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.  
Atua na Unifacvest / curso de Bacharelado em Administração  
atendimento@unifacvest.edu.br

## RESUMO

Este estudo analisa os enfrentamentos da liderança diante do mundo contemporâneo marcado por mudanças céleres, pandemia, avanços tecnológicos que promoveram diversas e importantes mudanças no universo corporativo. Tem-se por objetivo analisar a questão da liderança organizacional diante das rápidas mudança que vem ocorrendo em todos os segmentos e a necessidade de adaptação do líder ao novo contexto. É um estudo que se justifica pela atualidade do tema, pela constante necessidade de capacitação de líderes que trabalhem segundo os novos paradigmas da liderança e que compreendam a importância da liderança competente nas organizações contemporâneas. Em termos metodológicos trata-se de uma revisão bibliográfica elaborada a partir de obras, artigos, repositórios, dissertações coletadas em meio físico e eletrônico que embasaram o conteúdo do artigo. Considera-se, após o desenvolvimento do trabalho que, frente às diversas mudanças que vêm ocorrendo, o líder deve conciliar os interesses da organização aos da equipe de trabalho para obter um ambiente favorável ao desenvolvimento. Desta forma, independente do seu estilo, liderar com competência implica em exercer a liderança, o que se faz no cotidiano, junto a equipe de trabalho. Para que isso ocorra, é preciso que os líderes percebam que seu papel mudou significativamente, portanto, seu comportamento também precisa mudar, encarando o desafio crítico de assumir novas responsabilidades, envolvidas não somente para atingir as metas da organização, mas, para o desenvolver pessoas e novos líderes, que deverão ser capazes de continuar o processo constante de adaptação das organizações no contexto em que estão inseridas.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Estilos de Liderança. Gestão de Pessoas. Trabalho em Equipe. Competências.

## **ABSTRACT**

This study analyzes the confrontations of leadership in the contemporary world marked by rapid changes, pandemic, technological advances that have promoted several and important changes in the corporate universe. The objective is to analyze the issue of organizational leadership in the face of the rapid changes that have been taking place in all segments and the need for the leader to adapt to the new context. It is a study that is justified by the topicality of the subject, by the constant need to train leaders who work according to the new paradigms of leadership and who understand the importance of competent leadership in contemporary organizations. In methodological terms, it is a bibliographic review elaborated from works, articles, repositories, dissertations collected in physical and electronic media that supported the content of the article. It is considered, after the development of the work, that, given the various changes that have been taking place, the leader must reconcile the interests of the organization with those of the work team to obtain a favorable environment for development. In this way, regardless of your style, leading with competence implies exercising leadership, which is done in everyday life, together with the work team. For this to happen, leaders need to realize that their role has changed significantly, therefore, their behavior also needs to change, facing the critical challenge of taking on new responsibilities, involved not only to achieve the organization's goals, but to develop people. and new leaders, who should be able to continue the constant process of adapting organizations to the context in which they operate.

**Keywords:** Human Resources. Leadership Styles. People management. Teamwork. Skills.

## 1 Introdução

Na área de conhecimento da Gestão de Pessoas a liderança, notadamente no mundo contemporâneo precisa ser reconhecida pela equipe, para que haja sinergia e engajamento. Um líder competente, com visão inovadora e contemporânea precisa saber trabalhar com um time, dividir tarefas e gerir pessoas com competências diferentes, com um perfil profissional que traga vantagem competitiva na gestão de pessoas da empresa.

Este estudo buscou o tema proposto, também com objetivo analisar a ação do líder moderno, que busca construir o próprio estilo de liderança, de acordo com princípios e valores pessoais que atenda a necessidade da empresa e da equipe de trabalho, que atenda às mudanças tecnológicas que vêm ocorrendo, com a finalidade de alcançar maior qualidade, produtividade, bom relacionamento interno e externo, autoconfiança e segurança nas atividades que desenvolve, por meio de uma filosofia humanizada onde se valorize o talento humano. (CARACOL *et al*, 2016)

São grandes as transformações que têm ocorrido no mundo dos negócios e que impactam diretamente na economia e estrutura do ambiente empresarial, como é o caso da disrupção causada pela pandemia da COVID-19, que acelerou a transformação digital que com avanço previsto para os próximos cinco anos foi atingido em 2020 por necessidade.

Foram duras provas sofridas pelos líderes neste período e que têm a tendência de continuar, pois não haverá retorno às práticas executadas antes da pandemia, tudo mudou, sendo necessária uma nova maneira de liderar, com incorporação da tecnologia em todas as fases de desenvolvimento das pessoas, relacionamento com clientes, desenvolvimento de propostas, funcionamento da organização (CASTRO, 2021).

Além disso, é necessária uma nova mentalidade de liderança tecnológica para um futuro em que todo líder seja, também, um líder de tecnologia, pois a competição surge de várias frentes, mercados, plataformas e bases tecnológicas que não faziam parte do cotidiano, assim como a mudança de comportamento dos clientes, na relação com outras empresas de qualquer segmento e porte (CASTRO, 2021).

Os líderes devem incentivar uma nova atitude, tornando a equipe ainda mais ativa e pronta para construir um futuro diferente, novo, no qual dominem os

elementos dessa construção com uso de tecnologias, como a digitalização de atividades, a inteligência artificial, a automatização de processos, entre outras, que levem a empresa a liderar o mercado (CASTRO, 2021).

Devido as mudanças que vêm ocorrendo em ritmo acelerado no mundo exige-se adaptação e respostas rápidas das organizações aos novos desafios. O cenário altamente competitivo, que resulta da globalização, da desregulamentação, da privatização, entre outras, leva as empresas a repensar continuamente suas estratégias, em busca da excelência e níveis mais eficientes de competitividade (IPEG, 2019).

Trata-se de características da atualidade, onde a competitividade impõe às organizações inovações e técnicas de realização e melhoria das atividades, onde o uso e a necessidade de novas tecnologias e ferramentas de gestão tiveram um aumento significativo, em um ritmo que continuará a crescer nos próximos anos.

Cruz e Barros Neto (2020) afirmam que a velocidade das mudanças, acompanha as exigências dos clientes, o que repercute em um alto nível de complexidade no ambiente de trabalho, sendo necessário que o desempenho e objetivos organizacionais sejam compatíveis, o que leva as organizações a rever suas práticas de gestão e estratégias, além de exigir que os trabalhadores exerçam mais do que a simples execução das tarefas.

As organizações vêm evoluindo em termos de modelos estruturais e tecnológicos, sendo que as mudanças e o conhecimento são os novos paradigmas, que exigem, tanto dos estilos pessoais quanto gerenciais, uma nova postura direcionada a esta realidade diferenciada e emergente (CRUZ; BARROS NETO, 2020).

Desta forma, a gestão de pessoas é a chave para o sucesso das organizações, os colaboradores deixam de ser somente fornecedores de mão-de-obra, para tornarem-se fornecedoras de conhecimento nessa verdadeira revolução que vem acontecendo nas organizações, que por meio dessa nova cultura e estrutura organizacional privilegiam o capital intelectual que somente as pessoas detém (GAMA, 2021).

De acordo com Chiavenato (2020) somente pessoas criam, inovam, produzem, vendem, atendem ao cliente, decidem, lideram, motivam e gerenciam os negócios nas organizações. Considera-se que o talento humano é tão importante quanto o próprio negócio, uma vez que é essencial para a preservação,

consolidação e sucesso organizacional, que vêm buscando um melhor relacionamento interpessoal, incentivando o trabalho em equipe, a harmonização do grupo e dando ênfase a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos.

Para que as grandes mudanças ocorram, é condição *sine qua non* o modelo mental dos dirigentes, uma vez que as atribuições dos líderes de desenvolver novas habilidades e atitudes de sua equipe de trabalho, faz com que essas pessoas esperem um novo perfil de seus “chefes”, uma vez que mudaram também os requisitos exigidos para desempenho destes nas empresas atuais.

De acordo com Cavalcanti *et al.* (2009, p. 21), a tão valorizada autossuficiência da abordagem técnica exercida pelos líderes do passado, já não demonstra mais ser suficiente, uma vez que as pessoas querem oportunidade para usar seus conhecimentos, competências e talentos e não somente saber o que devem fazer. Querem sentir-se importantes e envolvidas no crescimento e desenvolvimento da organização de que fazem parte.

É preciso que os líderes percebam que seu papel mudou significativamente, portanto, seu comportamento também precisa mudar, encarando o desafio crítico de assumir novas responsabilidades, envolvidas não somente para atingir as metas da organização, mas, para o desenvolver pessoas e novos líderes, que deverão ser capazes de continuar o processo constante de adaptação das organizações no contexto em que estão inseridas.

Sabe-se que cada pessoa é única, sistêmica, que possui personalidade, características, habilidades e conhecimentos diversos e diferentes entre si, sendo necessário que o líder sinta as pessoas em relação às necessidades, aspirações e vontades, e que consiga conciliá-las aos interesses das organizações, com o objetivo de proporcionar um ambiente que favoreça o desenvolvimento.

Se não houver, por parte dos líderes, consciência do seu desafio, a empresa passa a não ter direcionamento pois, o desempenho das atividades está diretamente ligado ao grau de envolvimento com a equipe de trabalho, para impulsionar esforços para uma mesma meta, para que todos atinjam um objetivo único.

Ao assumir o papel de líder, o profissional cria uma certa expectativa da equipe, que espera que este tenha objetivos claros e estratégias adequadas, capazes de conduzir as ações em busca dos resultados organizacionais.

Deve haver coerência do líder entre suas ações e seu discurso, pois ele deve ser exemplo aos que o seguem. Como cita George Edward Maurice Kelly<sup>1</sup>, Growing Disciples, 1995 “A diferença entre um chefe e um líder: um chefe diz, “Vá!” E um líder diz, “Vamos!””

### **1.1 Objetivo geral**

Analisar a questão da liderança organizacional diante das rápidas mudança que vem ocorrendo em todos os segmentos e a necessidade de adaptação do líder ao novo contexto.

### **1.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever que é Liderança e sua competência nas organizações
- b) Estudar os estilos e as teorias de liderança
- c) Analisar os antigos e novos paradigmas de liderança

É uma pesquisa que se justifica pela atualidade do tema, pela constante necessidade de capacitação de líderes que trabalhem segundo os novos paradigmas da liderança e que compreendam a importância da liderança competente nas organizações contemporâneas.

Trata-se de um trabalho relevante tanto para o meio acadêmico, quanto para a comunidade em geral, na medida em que é preciso que os líderes percebam que seu papel mudou significativamente, portanto, seu comportamento também precisa mudar, encarando o desafio crítico de assumir novas responsabilidades, envolvidas não somente para atingir as metas da organização, mas, para desenvolver pessoas e novos líderes, para continuar o processo de adaptação permanente das organizações no contexto em que estão inseridas.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Liderança competente nas organizações**

---

<sup>1</sup> George Edward Maurice Kelly (1878 - 1911) foi o duodécimo piloto da Divisão Aeronáutica do Exército dos EUA e o primeiro militar dos EUA morto no acidente com o avião que pilotava. Ele dizia aos seus comandados a frase citada.

Verifica-se que, independentemente do nível em que se encontra e do cargo que ocupa, o líder está presente na organização. É, de acordo com Dantas (2021), alguém capaz de identificar e satisfazer aquilo que seus liderados anseiam de forma legítima, removendo as barreiras que possam impedir que o cliente seja servido.

De acordo com Muzzio (2017), o líder cria, dá sentido e razão à equipe. Cria desafios e delega autonomia, favorecendo as tomadas de decisão em conjunto, para que sejam implementadas, uma vez que ao se dar autonomia às pessoas (*empowerment*), as mudanças necessárias se efetivam no ambiente de trabalho, assim como as decisões que são tomadas em cada nível hierárquico.

O *empowerment* é usado para designar o processo de delegar e atribuir tarefas, porém, com poder para decidir sobre elas; tem as mesmas características, exigências e dificuldades inerentes à delegação, mas, dá ênfase à tomada de decisão da pessoa sobre aquilo que interfere no seu desempenho de forma direta; enfatiza a autogestão Gaspar e Portásio (2016 *apud* ARAÚJO, 1999, p. 26).

Para proporcionar *empowerment* observa-se alguns princípios necessários:

- Esclarecer às pessoas quais são suas responsabilidades;
- Delegar autoridade de acordo com suas responsabilidades;
- Estabelecer medidas de excelência no resultado do trabalho;
- Identificar a necessidade e dar treinamento necessário para que alcance as medidas de excelência estabelecidas;
- Fornecer informações e conhecimentos;
- Dar *feedback* a respeito do desempenho de cada pessoa;
- Valorizar e reconhecer as realizações das pessoas;
- Demonstrar confiança na equipe de trabalho;
- Permitir o erro, caso ocorra, como referência para futuros acertos;
- Tratar as pessoas com dignidade e respeito.

Comunicação, motivação, as relações interpessoais, a dinâmica de grupo e ao trabalho em equipe, são requisitos indispensáveis para ser bem-sucedido como líder. Assim, o líder deve estar atento à criação de um ambiente propício, para que haja integração e trabalho coletivo, despertando no grupo disposição e motivação para buscar o objetivo e as metas que se pretende alcançar. É responsabilidade do líder buscar formas para que a equipe trabalhe em prol do objetivo comum.

## 2.2 Liderança: o que é

A definição de liderança aprimora-se e atualiza-se a cada dia, diferenciando-se de acordo com o autor que com ela trabalha. Mesmo já existindo desde as associações de artesão na pré-revolução industrial, o papel de líder só passou a ser mais representativo em relação a motivação e inspiração dos colaboradores, na metade do século XX.

Para Moscovici (1995, p. 169):

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes / executivos / gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades.

Para Maximiano (2007, p. 277):

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Para Chiavenato (2006, p. 18-19) a liderança “(...) é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas.

Ainda de acordo com o autor, existem quatro tipos de influência:

Quadro 2 - Graus de Influenciação

<b>COAÇÃO</b>	<b>PERSUASÃO</b>	<b>SUGESTÃO</b>	<b>EMULAÇÃO</b>
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão ou compulsão	Prevalecer sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou indicações para que faça alguma coisa	Colocar ou apresentar um plano, uma ideia ou uma proposta a uma pessoa ou rupo, para que considere, pondere ou execute	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém

Fonte: Chiavenato (2014, p.184)

Desta forma, liderança é a capacidade de fazer com que as pessoas busquem, de bom grado, trabalhar para alcançar um objetivo comum.

### 2.3 O líder e o estilo de liderança - teorias

Dentre os estudos encontrados a respeito do tema liderança, algumas teorias se destacam:

**Teoria dos Traços:** Segundo esta teoria algumas pessoas já nascem líderes, seja por características físicas (aparência, estatura, força física), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada), traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização).

A Teoria dos Traços considera que o líder possui características natas e que o aprendizado da liderança ou seu aprimoramento não é possível, pois, as competências de liderança estariam ligadas às características físicas, cognitivas e sociais (MARQUES, s.d.).

**Teorias Comportamentais:** De acordo com essa teoria, conceituada pelo psicólogo Kurt Lewin, são três os estilos de liderança em relação aos liderados: o autocrático, o democrático e o liberal.

*Autocrático:* é a liderança crítica e preconceituosa. Esse líder é centralizador, definindo, ele próprio, os objetivos e o método de trabalho dos seus liderados, não permitindo que estes participem do processo decisório, além de exercer um rígido controle e não ter objetividade na avaliação de desempenho (MARQUES, s.d.).

*Democrático:* esse líder toma decisões com a participação do grupo, que tem incentivo para tanto, delega autoridade e utiliza-se do *feedback*. Mesmo que as decisões do grupo sejam contrárias à sua opinião, ele as aceita. O líder democrático atende as demandas do grupo, respeita suas aspirações e pontos de vista e esses têm liberdade para tomar decisões, sugerir e implementar (MARQUES, s.d.).

*Liberal ou Laissez-Faire*<sup>2</sup>: é o líder que toma poucas decisões, delegando aos liderados a maior parte delas, que têm plena liberdade, pela ausência de controle ou

---

<sup>2</sup> Laissez-faire é expressão escrita em francês que simboliza o liberalismo econômico, na versão mais pura de capitalismo de que o mercado deve funcionar livremente, sem interferência, apenas com regulamentos suficientes para proteger os direitos de propriedade.

avaliação do desempenho. Neste caso, o líder deixa o grupo totalmente a “vontade”, numa ênfase a relação entre líder e liderado que se confunde, pois, é preciso haver seguidores para que haja um líder (MARQUES, s.d.).

De acordo com Chiavenato, pode-se observar essa relação no quadro a seguir:

Quadro 3 Os três estilos de Liderança

	<b>LIDERANÇA AUTOCRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇA DEMOCRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇA LIBERAL</b>
<b>TOMADA DE DECISÕES</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
<b>PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS</b>	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas
<b>DIVISÃO DO TRABALHO</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado

Fonte: Chiavenato (2014, p. 187)

A liderança autocrática dá ênfase ao líder e a liberal nos subordinados. O líder, no dia a dia de suas atividades, coloca em prática, os três estilos segundo as necessidades, tanto com as pessoas, quanto com a tarefa a ser executada, podendo mandar cumprir ordens ou sugerir aos liderados a realização de tarefas, ou, ainda, consultar os subordinados ao tomar alguma decisão. O líder utiliza de forma coerente os três estilos de liderança, sendo sua principal questão, saber quando aplicar determinado estilo, com quem aplicar e em qual circunstância e tarefas (CONSORTI *et al*, 2021).

**Teoria do grid gerencial:** Conceituada por Blake e Maouton, da Universidade Ohio, demonstra por meio de gráficos a tendência do líder a atribuir mais atenção às pessoas ou às tarefas, determinando o perfil dos líderes, das quais são essenciais:

- Liderança 1.1 – participação quase imperceptível do líder, que atua discretamente, realizando o mínimo para a manutenção do seu cargo;
- Liderança 1.9 – líder atencioso às necessidades do grupo e as suas próprias, propiciando um bom ambiente de trabalho, geralmente tendo boa aceitação entre os colaboradores;
- Liderança 5.5 – líder que percebe as características de cada funcionário e desenvolve uma forma de atuação social que o aproxima de seus colaboradores, tornando-se amigo e sendo muito popular na equipe;
- Liderança 9.1 – rigidez com controle dos processos e resultados, esta liderança exige muito de sua equipe e de si mesmo. Dificilmente acata outras opiniões e se decepciona quando seus planos não saem como esperado;
- Liderança 9.9 – manter a atenção às duas variáveis básicas do trabalho: pessoas e processos. Flexível e democrático, este líder não possui dificuldades em mudar seu posicionamento frente a novas oportunidades de sucesso e preza muito pela evolução de seus colaboradores.

Os autores consideram a liderança 9.9 como a ideal, pois abrange os dois aspectos essenciais ao sucesso da organização.

**Teorias contingenciais:** Estas avaliam o ambiente, as ações dos líderes e liderados, considerando essencial que os liderados participem para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Desta forma, avalia-se o líder segundo sua influência sobre a equipe, sendo o próprio líder a definir o nível, o estilo e o quanto deseja que seus liderados participem das decisões. Para tanto, há oito questões que devem ser observadas pelo líder:

(...) qualidade técnica da decisão, comprometimento do colaborador com a decisão, nível de conhecimento do líder acerca da decisão a ser tomada, atual estado de evolução de um problema, nível de comprometimento dos colaboradores liderados, grau em que colaboradores compartilham as metas da organização, constatação da existência de conflitos na equipe e avaliação sobre a quantidade de informações que os colaboradores possuem — se são suficientes ou não (MARQUES, s.d., online)..

De acordo com Marques (s.d.), embora as abordagens sejam diferentes há dois aspectos comuns a todas as teorias de liderança apresentadas:

- A liderança é inerente a um grupo de pessoas, e determinados traços de um indivíduo o farão se destacar e tomar à frente da situação;
- Liderar é exercer influência sob outras pessoas, conquistar sua lealdade e direcionar seus esforços à consecução dos objetivos da organização (MARQUES, s.d., online).

## 2.4 Tipos de Líderes na Atualidade

Para Consorti *et al* (2021, online) um líder eficiente precisa ser entusiasmado, “motivado e participativo, ter espírito de equipe, saber delegar tarefas e cobrar resultados”.

Consorti (s.d., *online apud* SantAnna, 2011) caracteriza seis tipos de líderes:

**Autoritário:** possui postura dominadora, determina o que a equipe fará, semelhante ao “chefe”. Críticas e elogios são pessoais. Resultado: a equipe é hostil em suas reações e distanciam-se por medo.

**Indeciso:** não dirige a equipe e não assume responsabilidades. Resultado: equipe desorganizada podendo surgir atritos.

**Democrático:** preocupa-se em fazer com que a equipe participe, estimula e orienta, além de atentar para as opiniões e estabelecer objetivos em conjunto, assim como as tarefas a serem realizadas. As críticas e elogios são impessoais. Resultado: equipe interativa, participativa e entusiasmada.

**Liberal:** pouco participa do processo deixando a equipe totalmente livre para definir os objetivos e formas de realização. Resultado: a equipe sente-se perdida.

**Situacional:** seu estilo de liderar é mais segundo o contexto da situação do que com a personalidade, variando de acordo com as diferentes situações cotidianas. Resultado: a equipe sente-se motivada e segura.

**Emergente:** assume a direção pois reúne habilidades para levar a equipe aos objetivos que estão diretamente relacionados a uma situação específica, traçando ações imediatas. Resultado: a equipe é participativa, colaborativa e segura, pois sente que qualquer que seja a situação emergencial o líder trará a solução (CONSORTI *et al*, 2021, online).

Para que as grandes mudanças ocorram, é condição *sine qua non* o modelo mental dos dirigentes, uma vez que as atribuições dos líderes de desenvolver novas habilidades e atitudes de sua equipe de trabalho, faz com que essas pessoas esperem um novo perfil de seus “chefes”, uma vez que mudaram também os

requisitos exigidos para desempenho destes nas empresas atuais. Verifica-se, a seguir, a relação dos antigos e novos paradigmas de liderança.

Quadro 1 – Paradigmas da Liderança

<b>ANTIGOS PARADIGMAS DE LIDERANÇA</b>	<b>NOVOS PARADIGMAS DE LIDERANÇA</b>
Separação entre líder e liderado	Integração entre líder e liderado
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado
Estilos autocrático, democrático e liberal de liderança	Estilo participativo de liderança
Simple relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência
Líder centrado em objetivos materiais	Líder centrado em objetivos e valores superiores
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza
Conflito: procura de culpa	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar
Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas

Fonte: Rocha (2021, p. 64)

Os autores consultados trazem análises e reflexões sobre a gestão estratégica de pessoas, fornecendo sustentação para o desenvolvimento e ao aprofundamento de estudos empíricos, trazendo novas possibilidades de se manter uma melhoria contínua no processo, o que certamente contribui para uma gestão de pessoas eficiente e eficaz, assim traz o artigo de Marques (s.d.).

Procedeu-se a uma análise interpretativa das práticas de gestão de recursos humanos, assim como o impacto que alguns fatores e aspectos que o trabalho em equipe provocam.

Verifica-se a necessidade de analisar os modelos de liderança tradicionais e os de equipes auto gerenciáveis, para estabelecer parâmetros de opção pela melhor estratégia, por meio dos estilos de liderança dos gestores que influenciam o desempenho das equipes e o papel do líder para obter eficácia das equipes de trabalho, assim como para identificar o perfil de liderança necessário para motivar e manter equipes, mostrando que é possível se formar um líder, que a liderança pode ser aprendida, assimilada, aperfeiçoada, adaptada e incorporada ao “chefe”.

É uma visão que se encontra nos autores que discutem como a aprendizagem corporativa e a gestão do conhecimento têm sido incorporadas à agenda dos profissionais da área de gestão de pessoas, o que é reflexo da necessidade crescente e da busca das organizações por esse modelo de gestão.

O contexto contemporâneo da gestão de pessoas e sua importância para alcançar resultados, uma visão que vai de encontro ao que conclui o pesquisador a respeito do tema, no qual a prática gerencial, a partir do indivíduo em seu grupo, do processo de liderança e da cultura são partes integrantes e importantes da Gestão de Pessoas, num contexto contemporâneo que busca, cada vez mais, manter seu mais precioso patrimônio: as pessoas, produzindo com qualidade, em quantidade e satisfeitos com seu trabalho.

Sabe-se que cada pessoa é um ser único que traz em si potenciais a serem desenvolvidos durante a vida. Com isto em mente, cabe ao líder formar uma equipe, não com os melhores profissionais técnicos, mas com os melhores profissionais com virtudes humanas, com capacidade de, ao olhar para o outro, colocar-se no lugar do outro, exercitando o altruísmo, sem submissão e buscando sempre o equilíbrio.

### **3 Material e Métodos**

Os materiais utilizados para embasar esse estudo foram obtidos por intermédio de obras que versam sobre o tema como artigos, periódicos, dissertações e repositórios publicados em meio eletrônico.

Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos, periódicos, Internet, entre outros, podendo ser considerada uma revisão bibliográfica, ou levantamento bibliográfico. De acordo com Gil (2007, p. 44) os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

É, também, uma pesquisa descritiva que tem por objetivo caracterizar certo fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis. Segundo Gil (2007, p. 42) o estudo descritivo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

E, ainda, qualitativa, na qual o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente fonte direta dos dados, não requerendo a utilização de técnicas e métodos

estatísticos (GODOY, 1995). A metodologia qualitativa “atravessa disciplinas, campos e temas” e envolve o uso e coleta de uma variedade de materiais empíricos (DENSYN; LINCOLN, 2006, p. 16), caracterizando-se por ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística”, sendo consistente com suas prioridades de singularidade e contexto (STAKE, 2011, p. 41).

#### **4 Resultados e Discussão**

A gestão de pessoas, no atual panorama, onde a busca pela qualidade e produtividade ganham vulto, constitui-se numa poderosa ferramenta no ambiente organizacional.

Com base nos artigos, dissertações e obras que embasaram essa revisão bibliográfica verificou-se que o desafio de exercer a liderança frente às constantes mudanças que ocorrem no mundo corporativo, onde as exigências para liderar um time são cada vez maiores, a constante atualização de temas que orientem neste caminho, embasado em grandes estudiosos, são norteadores para aprimorar não só a técnica, como expandir os pensamentos “levando-os para fora da caixa”, pensando de forma coerente e exercitando na prática. Mas nada disto terá validade se não houver dentro de cada líder uma genuína e íntima convicção de valores pessoais frente a vida.

Considerando a instabilidade e a dinâmica do mundo dos negócios, onde a velocidade com que as informações circulam é a característica mais marcante no ambiente organizacional, velocidade esta impulsionada pela globalização, por novas tecnologias, competição, por um mercado consumidor cada vez mais exigente, que obriga as organizações a fazer adaptações e fornecer respostas rápidas, há necessidade das empresas contarem com cada vez mais “pessoas” capazes de agir.

O mundo contemporâneo exige profissionais, que se adaptem rapidamente as novas conjunturas econômicas, políticas e tecnológicas. São profissionais que devem responder instantaneamente as questões impostas pelo mercado. Verifica-se, assim, que nesse contexto a economia está baseada em conhecimento que só é possível obter por meio das pessoas, da interação humana, na qual se coloca a importância da figura do líder.

Uma vez que liderança é a habilidade de influenciar pessoas em busca dos objetos comuns, os líderes precisam ter como foco as mudanças, a capacidade de

inovação, o saber interagir nas adversidades e instabilidades, sendo esse o requisito fundamental para sua atuação.

Não é somente adquirir novos conceitos e habilidades, mas, esquecer, deixar de lado os antigos modelos, dominando o conhecimento da cultura, da missão da empresa e do seu capital humano.

Liderar não é prerrogativa de uma minoria, a liderança pode ser aprendida, assimilada, aperfeiçoada, adaptada e incorporada ao “chefe”, sendo que não existe uma fórmula única para se tornar um líder.

De acordo com esta pesquisa, um líder moderno corre riscos, é audacioso, porém, deve ter planejamento estratégico, visão de futuro, sem perder a visão do presente, e olhar o passado como referência, sendo necessário para tanto algumas características, virtudes, competências e habilidades. Dentre estas, algumas podem ser obtidas em cursos, universidades, treinamentos, já outras somente com a experiência diária.

Ter entusiasmo consigo, com o trabalho e com a equipe sinérgica para obter resultados, reconhecer e recompensar talentos, ter claras as metas perseguidas, ser perseverante, gentil, carismático, honesto, íntegro e bom ouvinte, ter flexibilidade, paciência, ser atencioso, observador, negociador, motivador, deve possuir, entre outras, inteligência emocional, o que é um diferencial significativo em ambientes permeados de competitividade.

Considera-se, que frente às mudanças, o líder deve conciliar os interesses da organização aos da equipe de trabalho para obter um ambiente favorável ao desenvolvimento.

Desta forma, independente do seu estilo próprio, ser líder é saber como exercer a liderança que se constrói diariamente junto a equipe. Saber conviver em harmonia, de forma tolerante, em busca do equilíbrio, é um dos primeiros degraus para quem deseja ser um verdadeiro “líder em tempo de mudanças”.

## **Considerações Finais**

A formação ou mesmo a participação de um grupo de trabalho tem suas normas de condutas, e um líder deve conhecer pessoas, para que possa administrar conflitos e satisfazer as necessidades do grupo mantendo a harmonia tão desejada em uma equipe de trabalho.

A maioria das pessoas é liderada, mas em algum momento também são líderes, são admiradas e seguidas pelo seu exemplo e conduta. Partindo desta premissa é preciso avaliar o grupo de trabalho, identificar a grau de maturidade e o tratamento adequado a ser dispensado no ambiente de trabalho, diagnosticar a prontidão dos liderados em mais de uma tarefa específica, pois, o liderado pode ter um excelente desempenho em uma tarefa e ser negligente em outra.

Diante do que foi estudado, considera-se que o estilo de liderança depende do nível de maturidade das pessoas que o líder quer influenciar, o líder deve ajustar o comportamento de liderança, passando pelos estilos de liderança, auxiliando os liderados a amadurecer até que estejam capazes e seguros. Sempre que o desempenho de um liderado regredir e sua capacidade de motivação diminuir, o líder deverá reavaliar o nível de maturidade.

Ao se dispor a ajustar o comportamento alinhado com a maturidade da equipe, o líder contempla as reais necessidades dos liderados produzindo, assim, um resultado ideal.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

CASTRO, D. J. **Liderança e tecnologia**: uma união inevitável para construir o futuro. 2021. Disponível em: <https://economiasc.com/2021/04/28/lideranca-e-tecnologia-uma-uniao-inevitavel-para-construir-o-futuro/>. Acesso em: 25 set. 2022.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. **Liderança e motivação**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 3ª ed. 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. São Paulo: Editora Manole. 5ª ed. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. São Paulo: Atlas. 2020.

CONSORTI, J. C. *et al.* **Estilos de Liderança**: Tipos de Líderes da Atualidade. RH Portal. 2021. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/estilos-de-lideranca/>. Acesso em: 01 out. 2022.

CRUZ, M. T. S.; BARROS NETO, J. P. **Impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas**. São Paulo: Tikibooks, 2020. Disponível em: <https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/graduacao/cursos/administracao/livr>

o-impactos-da-inteligencia-artificial-na-gestao-de-pessoas.pdf. Acesso em: 25 set. 2022.

DANTAS, S. R. C. **Aprendendo a ser político**: uma abordagem experiencial. UFP. 2021. Disponível em:  
[https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/22223/1/SeverinoRanielsonCunhaDantas\\_Dissert.pdf](https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/22223/1/SeverinoRanielsonCunhaDantas_Dissert.pdf). Acesso em: 01 out. 2022.

DENSYN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. São Paulo: Artmed. 2006.

GAMA, C. **Pós-modernidade e cibercultura**: a era da informação. Administradores.com. 2021. Disponível em:  
<https://administradores.com.br/artigos/p%C3%B3s-modernidade-e-cibercultura-a-era-da-informa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 01 out. 2022.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. **Liderança e Coaching**. 2009. Disponível em:  
<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2601/2482>. Acesso em 02 out. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. (V. 35, nº 4, p. 65-71, jul./ago.). Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 1995.

INSTITUTO PAULISTA DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (IPEG). **A gestão empresarial em 20 anos**: o que mudou e quais adaptações serão necessárias para os próximos anos. 2019. Disponível em:  
<https://www.ipeg.org.br/a-gestao-empresarial-em-20-anos-o-que-mudou-e-quais-adaptacoes-serao-necessarias-para-os-proximos-anos/>. Acesso em: 25 set. 2022.

MARQUES, J. R. **Definição de liderança**: o que os principais teóricos dizem sobre esse conceito. s.d. Disponível em:  
<https://jrmcoaching.com.br/blog/o-conceito-de-lideranca-definicao-e-significado/>. Acesso em: 02 out. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MUZZIO, H. **Indivíduo, Liderança e Cultura**: Evidências de uma Gestão da Criatividade. 2017. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1415-6552017000100107&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-6552017000100107&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 02 out. 2022.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso. 2011

