

UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DO LÍDER NA CULTURA ORGANIZACIONAL E NA GESTÃO DE PESSOAS

Rosângela Moreira Marques ¹

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a importância da liderança humanizada nas organizações e na gestão de pessoas. Para isso, foram estudados conceitos teóricos sobre liderança, o papel do líder na cultura organizacional e os diferentes tipos de liderança. Além disso, a pesquisa aborda a percepção dos indivíduos sobre os processos de liderança e suas ferramentas de gerenciamento, buscando conceituar o que é liderança nas organizações. A metodologia utilizada foi a revisão de literatura, que partiu de um pressuposto teórico com o objetivo de atingir vertentes práticas para a aplicação do estudo é importante ainda ressaltar que a metodologia adotada se baseia em conceitos e tipologias que surgem a partir de procedimentos práticos. Isso significa que a pesquisa se preocupa em compreender as dinâmicas e as relações a fim de identificar possíveis problemas ou desafios que possam afetar o desempenho do grupo como um todo. Ao final, os resultados contribuem ampliando a visão dos diferentes tipos de liderança, suas características e a execução das atividades pelos líderes, influenciando as relações interpessoais.

Palavras-chave: Gestão. Liderança. Pessoas.

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the importance of humanized leadership in organizations and people management. To achieve this, theoretical concepts on leadership, the role of the leader in organizational culture, and the different types of leadership were studied. In addition, the research addresses individuals' perception of leadership processes and their management tools, aiming to conceptualize what leadership is in organizations. The methodology used was literature review, which started from a theoretical assumption with the objective of reaching practical aspects for the application of the study. It is important to emphasize that the adopted methodology is based on concepts and typologies that emerge from practical procedures, involving the participation of social actors. This means that the research aims to understand the dynamics and relationships among these actors, and to identify possible problems or challenges that may affect the performance of the group as a whole. Ultimately, the results suggest a practical view of leadership types, their characteristics, and the execution of activities by leaders, influencing interpersonal relationships.

Keywords: Leadership. Management. People.

¹ Discente do Curso: Gestão de Pessoas e Liderança da Faculdade: Fasul Educacional EAD - Orientadora Profª. Helianna Lourenço - Diretora Acadêmica. E-mail: rosangelamm25@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Com as grandes mudanças que estão acontecendo nos processos de liderança, muitos líderes buscam formas de lidar com as possíveis situações resultantes dessas mudanças e criar um ambiente de valor, inovação e articulação. Segundo Besen (2017), “a liderança tem um papel importante na criação de valor, inovação e na articulação de estratégias de implantação da gestão do conhecimento.”.

Embora existam alternativas que possam engajar os liderados, pode haver problemas com a adesão de todos ao formato de gestão estabelecido pela liderança. Isso requer um olhar e conhecimento imprescindível acerca das reais mudanças e da reorganização das áreas, que requerem aprendizagem no âmbito profissional.

Para criar um mapeamento ou roteiro estratégico, o gestor pode verificar qual a melhor estratégia para adequar ao seu time de liderados e influenciar e motivar os liderados a cooperar diretamente na articulação de estratégias necessárias à adequada implantação do processo de gestão do conhecimento, alinhando com os objetivos e resultados esperados pela organização.

O objetivo deste artigo é refletir sobre as performances utilizadas no processo de liderança, considerando sua importância no ambiente profissional. Para isso, serão apresentados objetivos específicos como conceituar a função do líder nas organizações, examinar qual o formato de gestão mais comum em um possível estudo de caso e analisar os métodos utilizados na pesquisa. A metodologia definida para este estudo se refere a uma pesquisa qualitativa, que privilegia a análise de micro processos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados (MARTINS, 2004).

Para estruturar o trabalho, primeiramente será feita uma revisão bibliográfica traçando um breve histórico sobre o conceito de liderança nas organizações e gestão de pessoas, a função do líder na cultura organizacional e alguns tipos de lideranças nas organizações. No terceiro tópico, serão traçados os métodos utilizados na pesquisa, e no quarto e último tópico, serão apresentados os resultados e discussões dos dados analisados. Nas considerações finais, será abordada uma síntese de tudo o que foi abordado, como também das relações e informações desenvolvidas, como contextualização, problemática, solução, objetivos e a metodologia que compreende esse trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança e gestão de pessoas: uma visão histórica

A liderança é um fenômeno complexo e multideterminado que tem sido objeto de estudo por mais de um século pelas Ciências Sociais. No entanto, há um consenso limitado sobre sua definição devido à sua complexidade e à grande quantidade de abordagens teóricas existentes. A liderança envolve muitas variáveis e trocas interativas, e é passível de desenvolvimento ao longo do tempo. Para irradiar os objetivos e valores organizacionais para toda a organização, a liderança desempenha um papel fundamental.

É necessário que os líderes sejam capazes de transmitir claramente os objetivos e valores da organização e garantir que todos os membros da equipe compreendam e estejam comprometidos com eles. Para isso, os líderes devem estabelecer um ambiente de confiança e diálogo aberto, bem como envolver ativamente os membros da equipe no processo de definição e alcance dos objetivos e valores organizacionais.

A definição proposta para liderança é um processo social de influência entre indivíduos ou grupos focados em um ou mais objetivos, levando em consideração as características consensuais já mencionadas acima. Provavelmente, a primeira teoria sobre liderança que teve seu próprio quadro foi a teoria dos traços. Em 1842, Gardon já falava sobre isso e começou a pesquisar a teoria dos traços, as características do líder.

A Abordagem da Personalidade, também conhecida como Teoria dos Traços, foi definida por dois períodos, o Período do Grande Homem (até o final da Primeira Guerra Mundial) e o Período dos Traços, que durou entre as duas guerras mundiais (SADLER, 2003, p.21). A abordagem da Personalidade, também conhecida como Teoria dos Traços, é uma teoria que busca identificar os traços ou características estáveis que compõem a personalidade humana. Ela teve dois períodos distintos de desenvolvimento: o Período do Grande Homem e o Período dos Traços.

O Período do Grande Homem, que durou até o final da Primeira Guerra Mundial, enfatizava a importância de características inatas e biológicas na formação da personalidade. Acreditava-se que os grandes líderes e figuras históricas possuíam traços de personalidade especiais que os tornavam excepcionais e que esses traços eram herdados geneticamente. Já o Período dos Traços, que durou entre as duas guerras mundiais, focou em identificar e mensurar os traços de personalidade comuns a todos os indivíduos.

Os pesquisadores buscavam descobrir quais eram os traços mais importantes e universais da personalidade, como extroversão, neuroticismo, abertura a novas experiências, amabilidade e conscienciosidade, por exemplo. Desde então, a abordagem da personalidade tem sido continuamente desenvolvida e refinada, com pesquisadores buscando aprimorar a

compreensão dos traços e como eles se relacionam com o comportamento humano. Atualmente, essa abordagem é uma das mais populares e influentes na psicologia da personalidade.

Os traços do líder ganharam destaque, que são traços pessoais do líder que o tornam realmente uma posição de líder ou frequentemente reconhecido como líder. Mais tarde, no século XX, estudos começaram a se especializar um pouco mais, e em vez da teoria dos traços do líder, a teoria do comportamento de liderança começou a ser estudada. De acordo com Pedruzzi Junior (2016):

Na abordagem comportamental, a liderança é vista como um comportamento que pode ser aprendido e aprimorado por meio da observação, do treinamento e da prática. Os pesquisadores dessa abordagem acreditam que existem comportamentos específicos que os líderes eficazes exibem, independentemente de seus traços de personalidade. Assim, a abordagem comportamental não nega completamente a importância dos traços de personalidade, mas enfatiza a importância dos comportamentos específicos que os líderes podem desenvolver para serem mais eficazes. Alguns exemplos de comportamentos enfatizados na abordagem comportamental incluem a capacidade de motivar e inspirar os outros, a habilidade de comunicar claramente e eficazmente e a capacidade de tomar decisões estratégicas.

Em resumo, a abordagem comportamental da liderança se concentra nos comportamentos necessários para o exercício da liderança, enquanto a abordagem da personalidade enfatiza os traços de personalidade inatos dos líderes. Ambas as abordagens têm suas próprias vantagens e desvantagens e podem ser aplicadas de maneira complementar para entender melhor o fenômeno da liderança. A abordagem comportamental deixa de enfatizar os traços de personalidade inatos, para enfatizar os comportamentos necessários para o exercício da liderança. (JUNIOR, 2016 P.251).

Questionando a segunda maneira como um líder se comporta diante de seus seguidores, essa teoria ganhou força porque é facilmente aplicável, tornando fácil criar um quadro de comportamento padrão. A abordagem comportamental procura identificar os padrões comportamentais característicos do líder no grupo, bem como encontrar diferenças de comportamento entre líderes eficazes e ineficazes. (PEDRUZZI JUNIOR, 2016 p.252).

No entanto, o tempo passou, e na década de 1980, um certo ceticismo, uma certa desconfiança, começou a reinar em toda essa teoria da liderança. Foi quando algumas das limitações que estavam incomodando os cientistas na época começaram a surgir, se a liderança realmente existia ou se era apenas uma maneira de romantizar relacionamentos e pessoas, e é por isso que é difícil definir os conceitos de liderança, como mencionado no início do tópico.

O que é, onde começa, onde termina, quais são as dificuldades em medir como a liderança pode realmente afetar os resultados organizacionais, que características um líder deve ter (citação necessária)?

Conforme mencionado por Vilas Boas (2019), no início do século XXI, houve uma crescente ênfase nos estudos sobre os aspectos simbólicos da liderança. Essa abordagem foca em como a liderança influencia e é influenciada pela cultura organizacional, ou seja, como as crenças, valores e normas da organização moldam o comportamento dos líderes e como os líderes moldam a cultura organizacional.

A cultura organizacional é um conceito que se refere ao conjunto de valores, crenças, costumes, tradições e normas que são compartilhados por membros de uma organização e que moldam sua identidade e comportamento. Os estudos sobre a liderança simbólica exploram como a liderança pode ser usada para criar e sustentar uma cultura organizacional forte e coesa, que possa impulsionar o sucesso da organização.

Nesse sentido, os estudos sobre liderança simbólica se concentram em como os líderes podem transmitir os valores e crenças da organização por meio de suas ações, comportamentos e comunicação. Essa abordagem reconhece que a liderança não é apenas um fenômeno individual, mas também um fenômeno coletivo, que é moldado pela cultura organizacional.

Ainda conforme Vilas Boas, (2019), a relação ao papel da liderança a partir de uma perspectiva cultural, a liderança é concebida como uma ação simbólica que representa influência sobre objetivos e estratégias, comprometimento e consentimento em relação aos comportamentos necessários para alcançar os objetivos, manutenção e identificação do grupo e cultura de uma organização.

2.2. O papel do líder na construção da cultura organizacional

A liderança é um conceito complexo que envolve diversas variáveis e habilidades, tais como influência, motivação, organização, visão e habilidades de comunicação. De acordo com Northouse (2018), liderança pode ser entendida como um processo de influenciar um grupo de pessoas para atingir objetivos compartilhados. O líder é aquele que exerce essa influência e tem a capacidade de moldar o comportamento e a atitude dos seus liderados.

No entanto, para que a liderança seja eficaz, é necessário que haja um objetivo claro e compartilhado por toda a equipe. Como destacado por Silva (2017), o líder deve ser capaz de engajar a equipe em torno de um propósito comum e garantir que cada membro compreenda

sua função e importância no processo. Além disso, o líder deve ter uma visão ampla e estratégica, capaz de levar a equipe na direção certa.

Um aspecto fundamental da liderança é a capacidade de facilitar o trabalho da equipe. O líder deve garantir que os recursos necessários estejam disponíveis e que os processos sejam organizados e eficientes, permitindo que a equipe possa desempenhar todo o seu potencial. Como destaca Adair (2009), o líder deve ser um facilitador, fornecendo suporte e orientação para a equipe, e não um obstáculo ou uma fonte de dificuldades.

Além disso, o líder deve ser capaz de inspirar e motivar a equipe. Como destaca Kouzes e Posner (2017), a liderança é um processo de mobilização de outras pessoas em direção a um objetivo comum, e isso requer que o líder seja capaz de criar um ambiente de confiança, colaboração e engajamento. O líder deve ser um exemplo a ser seguido, demonstrando os valores e comportamentos desejados, e reconhecendo e recompensando as contribuições individuais e coletivas.

Por fim, o líder deve ser capaz de monitorar e controlar o progresso da equipe em direção aos objetivos compartilhados. Como destaca Robbins e Coulter (2012), o líder deve estabelecer metas claras e mensuráveis, definir indicadores de desempenho e implementar mecanismos de feedback e avaliação. O líder deve estar atento às necessidades e expectativas da equipe, garantindo que as metas sejam desafiadoras, mas alcançáveis e que a equipe tenha os recursos necessários para alcançá-las.

Em resumo, a liderança é um processo complexo que envolve diversas habilidades e competências. O líder deve ser capaz de influenciar, motivar, organizar, controlar e facilitar o trabalho da equipe, garantindo que todos os membros compreendam seu papel e importância no processo. Além disso, o líder deve ser um exemplo a ser seguido e estar atento às necessidades e expectativas da equipe. Quando bem exercida, a liderança pode ser uma ferramenta poderosa para a consecução de objetivos compartilhados e para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os envolvidos.

2.3 Característica de lideranças

Algumas características de liderança que foram construídas ao longo do tempo, trazem variáveis importantes para entender a importância de um líder para a organização compreendendo-se que, esses conceitos aconteceram em momentos diferentes do tempo, então, necessariamente, não existem características isoladas, no qual se diferenciam claramente, porém, vão ter algumas características comuns, algumas interseções entre eles.

Um tipo de liderança Segundo Weber pode ser a liderança carismática, que atribui ao líder características quase que sobre humanas, heroicas e que muito dessa característica que existe nessa liderança, é super útil em momentos de crise, onde se tem a figura do líder como grande salvador e, é muito fácil as pessoas seguirem essa pessoa, porque elas olham com um certo grau de admiração e de confiança na capacidade dessa pessoa que é fácil de motivar as pessoas para ação. Para Cavalcanti (2017, p 65) a ideia da liderança carismática foi desenvolvida por Weber (1994). Ele trata do líder carismático como aquele que exerce dominação por algo que dele emana em vez de seu cargo ou de um histórico que o favoreça.

Existem tem vários exemplos dos líderes carismáticos no mundo que são protagonistas desse processo, como por exemplo: Steve Jobs. Que segundo Cavalcanti, seu destaque nesse papel vem da sua capacidade de guiar profissionais da área de tecnologia e gestão mesmo sem ter concluído seus estudos na universidade. (CAVALCANTI, 2017, p 64). Sendo assim, é uma liderança muito baseada no si mesmo e aí também pode residir o perigo, se isso é levado para um outro patamar, esses líderes carismáticos podem levar essa liderança para resolver interesses próprios ao invés de pensar somente na organização.

A liderança carismática, que se caracteriza por um líder forte e carismático, que tem a capacidade de mobilizar as pessoas em torno de um objetivo comum. Esse tipo de liderança é muito benéfico em momentos de mudança ou crise, mas pode ter o líder como o centro desse processo, relegando a equipe a um papel secundário. Segundo Klen e House (1995) e Bowden (2010), existem três elementos importantes no processo carismático: o líder com qualidades especiais, uma relação especial entre esse líder e um grupo em estado propício à dominação e um contexto mais amplo que permite a mudança que a liderança carismática prega (CAVALCANTI, 2017).

Outro tipo de liderança é a liderança autêntica, que traz em seu conceito a questão ética. Esse líder tem valores éticos muito claros e estabelecidos, promovendo um ambiente de alta empatia na equipe, confiança e engajamento. A ética e autenticidade nas relações podem favorecer a criação e compartilhamento do conhecimento. A liderança autêntica surgiu na transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, com o intuito de ajudar a resolver os problemas desse novo contexto. A teoria da liderança autêntica nasceu com a proposta de explicar melhor a pessoa do líder e a forma como se estabelece a relação entre este e seus liderados sob a perspectiva de relações mais positivas. Na teoria da liderança autêntica, a concepção de autenticidade origina-se na psicologia positiva, que trata autenticidade como ser, ao mesmo tempo, dono dos seus próprios pensamentos e crenças, e agir de modo que seja correspondente ao próprio eu (ESPER E CUNHA, 2015).

Por fim, o líder coach é baseado exatamente na técnica do coach, onde parte-se do potencial da equipe, do funcionário, para garantir o desenvolvimento para esse líder, a performance é tão importante quanto o desenvolvimento. O líder coach sabe o que quer, como comunicar e, com isso, consegue engajar todos no mesmo propósito. Esse tipo de liderança gera uma visão de formação de pessoas, uma visão que inspira o funcionário a buscar as próprias soluções. O líder coach tem um papel secundário, mas ele é uma pessoa que instiga e coloca desafios para que esse funcionário seja mais efetivo e traga sempre os melhores resultados (FRANÇA, 2017).

Em suma, cada tipo de liderança tem suas próprias características e formas de atuação, e a escolha do tipo de liderança a ser adotado em uma empresa deve levar em conta o contexto em que se encontra a organização, bem como as características e necessidades dos liderados.

3. METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica foi escolhida como método, uma vez que se considera relevante apresentar conceitos e fundamentos sobre o tema proposto, que é a relação entre líderes e liderados, a fim de trazer novas ideias e reflexões. Segundo Lima e Miotto (2007, p.38), a pesquisa bibliográfica implica um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatória.

Os instrumentos de coleta de dados foram confeccionados mediante pesquisa de campo, complementada com a consulta bibliográfica, e utilizou como bases de dados o Scientific Electronic Library Online (SciELO) e outras fontes relevantes. A pesquisa foi realizada utilizando materiais compreendidos entre os anos de 2004 e 2022. Essa abordagem permitiu uma análise crítica do assunto, considerando diferentes perspectivas e abordagens teóricas.

A partir da revisão bibliográfica, foi possível identificar diferentes abordagens teóricas acerca da relação entre líderes e liderados. Dessa forma, foi possível explorar diferentes pontos de vista, teorias e estudos sobre as diferentes performance de líderes e liderados, permitindo uma análise mais completa e abrangente.

Assim, a pesquisa bibliográfica permitiu uma compreensão mais clara e ampla sobre o assunto, fornecendo subsídios teóricos para o desenvolvimento de novas reflexões e práticas sobre o tema, a fim de contribuir para uma melhoria do ambiente de trabalho para os líderes e liderados.

4. DISCUSSÕES

Os estudos realizados comprovam a importância da liderança na gestão de pessoas e na busca por soluções que tragam o real engajamento de todos os envolvidos. Nesse sentido, é fundamental que o líder se aproprie de estratégias que possam alinhar a gestão de forma individualizada e coletiva, para buscar soluções que atendam às necessidades da organização.

O primeiro passo para a gestão de pessoas eficiente é o alinhamento das estratégias utilizadas. O segundo passo é a adoção de uma gestão humanizada, com foco nas pessoas e na empatia. Essa abordagem busca minimizar conflitos e garantir que os colaboradores tenham suas necessidades básicas atendidas, aumentando seu engajamento e eficiência sem afetar sua estabilidade emocional.

Por fim, a resiliência é fundamental para a liderança enfrentar as mudanças e fazer com que todas as etapas do PDCA ocorram conforme o planejado. O líder deve ter profunda consciência do seu modo de pensar e agir, bem como do contexto em que atua, sendo confiante, esperançoso, otimista e resiliente.

Com esses passos, o gestor pode criar um mapeamento de perfis para atingir resultados, como o bem-estar dentro da empresa, estabelecendo e desenvolvendo as competências individuais dos colaboradores, definindo metas e objetivos claros, padronizando PDI's e feedbacks periódicos, melhorando o ambiente de trabalho e executando boas práticas entre os pares.

Em suma, a liderança desempenha um papel crucial na gestão de pessoas e na busca por soluções que atendam às necessidades da organização e dos colaboradores. É fundamental que o líder adote uma abordagem humanizada, focada nas pessoas e em seu desenvolvimento, para garantir o engajamento e a eficiência dos colaboradores, bem como o sucesso da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto discorre sobre a importância da liderança e a gestão do conhecimento nas organizações. Os estudos sobre liderança têm trazido novos olhares e possibilidades de investigação, que estão intimamente ligados ao comportamento humano. Além disso, a moral e a ética são temas correntes nas organizações que buscam a sustentabilidade e a harmonia entre suas células.

Ao refletir sobre o papel do líder na vida pós-moderna, é possível perceber que este artigo é uma construção discursiva que contribui para um pensamento crítico sobre a

comunicação. As características e tipos de liderança têm um papel fundamental na condução das estratégias empresariais e a gestão do conhecimento se faz necessária para seu desenvolvimento.

Assim, é importante refletir sobre como os indivíduos se comportam diante das organizações e sobre a responsabilidade de cada um na construção de um ambiente harmônico e sustentável. A reflexão trazida por este estudo pode contribuir para um diálogo sobre a moral e a ética nas organizações e para um pensamento crítico acerca da liderança e da gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- BESEN, Fabiana. TECCHIO, Edivando· FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Liderança autêntica e a gestão do conhecimento.** Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017.
- CAVALCANTI, Rodrigo César Tavares. **A Liderança Carismática de Steve Jobs** Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), 2017.
- ESPER , Aulina Judith Folle. CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. **Liderança autêntica: uma revisão integrativa.** Navus I Florianópolis I SC I v. 5 I n. 2 I p. 60-72 I abr./jun. 2015.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. WERLANG, Sergio R. C. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens.** Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/>, acesso em: 09 de abril de 2023
- FRANÇA, Sulivan. **Liderança, Conheça as principais características que constituem o perfil do líder coach.** Disponível em: <https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-lider-coach>. Acesso em: 10 de abril de 2023
- LIMA, Telma Cristiane Sasso de. MIOTO, Regina Célia Tamasso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica.** *Rev. Katál. Florianópolis v. 10 n. esp. p. 37-45 2007*
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** Rio de Janeiro, RJ: E.P.U., 2018.
- MARTINS, Heloísa Helena T. de Souza. **Metodologia qualitativa de pesquisa.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/4jbGxKMDjKq79VqwQ6t6Ppp/?lang=pt>, acesso em: 10 de abril de 2023
- SALDER, P.. **Leadership and organizational learning:** Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- SILVA, Pollyana Mara Silva e. **O papel do líder na motivação da equipe.** Disponível em: https://oswaldocruz.br/revista_academica/content/pdf/pdf, acesso em: 25 de out. de 2022.
- PEDRUZZI JÚNIOR, A.; SILVA NETO, J. M.; PEDRUZZI, N. L. I.; CARDOSO, R. R. **Leitura da evolução das teorias sobre liderança.** Revista Brasileira de Administração Científica P a g e | 254 v.7 - n.1 □ Jan, Fev, Mar 2016

