

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALINE GOMES ALEXANDRE DA SILVA  
LUCAS VICENTE DA SILVA  
MARIA LUIZA CAMILO DA SILVA

**CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ESTUDOS DE LIDERANÇA HUMANIZADA NO  
BRASIL**

RECIFE  
2022

ALINE GOMES ALEXANDRE DA SILVA

LUCAS VICENTE DA SILVA

MARIA LUZIA CAMILO DA SILVA

**CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ESTUDOS DE LIDERANÇA HUMANIZADA NO  
BRASIL**

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- 1745.

S586c Silva, Aline Gomes Alexandre da  
Considerações sobre os estudos de liderança humanizada no Brasil. /  
Aline Gomes Alexandre da Silva, Lucas Vicente da Silva, Maria Luiza  
Camilo da Silva. - Recife: O Autor, 2022.

27 p.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Liderança. 2. Humanização. 3. Motivação. I. Silva, Lucas Vicente  
da. II. Silva, Maria Luiza Camilo da. III. Centro Universitário Brasileiro -  
UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658



*Dedicamos este artigo aos nossos filhos e aos líderes de todo Brasil, para que haja a conscientização de que todos nós temos o poder de gerar novos líderes.*

*“Tudo o que fizerem, façam de todo o coração, como para o Senhor, e não para as pessoas.” Colossenses 3:23*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos em primeiro lugar a Deus, por toda sabedoria e discernimento que nos foi concedido. Por acreditar em nós antes mesmo que qualquer pessoa acreditasse, por nos incentivar e nos encorajar nos momentos difíceis e por não permitir que nós tivéssemos desistido durante o processo.

Agradecemos também aos nossos familiares presentes e aqueles que já se foram, amigos e líderes que nos influenciaram a desenvolver o tema abordado.

Não podemos esquecer do nosso amado orientador, que foi como uma ponte neste período tão importante, nos levando ao ápice do nosso desenvolvimento pessoal, nos liderando da melhor forma possível, estimulando e extraindo de nós aquilo que por muitas vezes nós não enxergávamos.

Hoje estamos concluindo o curso de bacharelado em Administração, mas sabemos que não é nem o começo de tudo que Deus vai fazer em nossa vida e através de nossa vida. Sendo assim, dedicamos totalmente este presente artigo a Ele.

## RESUMO

A liderança no Brasil está se esvaindo em como gerir suas equipes, comprometendo seu desenvolvimento e impedindo que colaboradores capazes consigam expor suas habilidades. Com o objetivo de alertar e instruir o líder a mudar o cenário, se faz necessário a utilização de ferramentas de gestão para motivar e gerar resultados satisfatórios tanto para a empresa, como para seus liderados. Visto que, ao contrário desse posicionamento uma gestão sem preocupação com o funcionário se caracteriza como chefia, sendo atrelado a base do autoritarismo visando apenas os resultados. Diante disso, para alcançar níveis de opiniões, comportamentos de líderes e prevenir o índice de desmotivação causados por gestores no Brasil, utilizamos o método bibliográfico, exploratório e quali quantitativo. E, tendo como resultado, analisamos que as empresas têm um grande papel no investimento para capacitar bons líderes pensando sempre no bem-estar dos funcionários.

**Palavras-chave:** Liderança. Humanização. Motivação.

## **ABSTRACT**

Leadership in Brazil is fading in how to manage its teams, compromising its development and preventing capable employees from being able to expose their skills. In order to alert and instruct the leader to change the scenario, it is necessary to use management tools to motivate and generate satisfactory results both for the company and for its subordinates. Since, contrary to this position, management without concern for the employee is characterized as leadership, being linked to the basis of authoritarianism, aiming only at results. In view of this, in order to reach levels of opinions, behaviors of leaders and prevent the demotivation index caused by managers in Brazil, we used the bibliographic, exploratory and qualitative-quantitative method. And, as a result, we analyze that companies have a great role in investing to train good leaders always thinking about the well-being of employees.

**Keywords:** Leadership. Humanization. Motivation.



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - base de dados referente ao assunto liderança humanizada no Brasil .....18

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA .....	15
2.2	TEORIA MOTIVACIONAL COMO SUPORTE A LIDERANÇA.....	16
2.3	NOVAS FORMAS DE INOVAÇÃO E MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES.....	18
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>234</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>234</b>

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ESTUDOS DE LIDERANÇA HUMANIZADA NO BRASIL**

Aline Gomes Alexandre da Silva

Lucas Vicente da Silva

Maria Luiza Camilo da Silva

Dr. Jadson Freire Silva

### **Resumo:**

A liderança no Brasil está se esvaindo em como gerir suas equipes, comprometendo seu desenvolvimento e impedindo que colaboradores capazes consigam expor suas habilidades. Com o objetivo de alertar e instruir o líder a mudar o cenário, se faz necessário a utilização de ferramentas de gestão para motivar e gerar resultados satisfatórios tanto para a empresa, como para seus liderados. Visto que, ao contrário desse posicionamento uma gestão sem preocupação com o funcionário se caracteriza como chefia, sendo atrelado a base do autoritarismo visando apenas os resultados. Diante disso, para alcançar níveis de opiniões, comportamentos de líderes e prevenir o índice de desmotivação causados por gestores no Brasil, utilizamos o método bibliográfico, exploratório e quali-quantitativo. E, tendo como resultado, analisamos que as empresas têm um grande papel no investimento para capacitar bons líderes pensando sempre no bem-estar dos funcionários.

**Palavras-chave:** Liderança. Humanização. Motivação.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando nas últimas décadas por um intenso processo de atualização. Segundo SEBRAE (2021) as empresas vêm disputando o melhor espaço no mercado, tendenciando a investir cada vez mais nos colaboradores. Tendo em vista que eles são fundamentais para a organização, o líder tem um papel importante de fornecer as ferramentas necessárias para construir um ambiente de relacionamento interpessoal agradável, potencializar as habilidades comportamentais, estabelecer confiança e empoderamento para manter suas equipes motivadas para o auto desempenho (SOUZA, 2011, p. 4).

Pesquisas demonstram que a liderança organizacional influencia diretamente na qualidade do empregado, na equipe liderada e no desenvolvimento de projetos. Conforme Wolff, Cabral e Lourenço (2013) um líder age em diversas maneiras e atitudes na organização de acordo com as suas características, da empresa e equipe. Logo, o papel do líder é fundamental para o sucesso de suas metas traçadas quando posto em prática de forma eficiente e eficaz. Observa-se concomitância em Maxwell, (2013, p.25) quando ele comenta que *“o que você realiza é determinado por sua capacidade de liderar os outros.”*

Segundo Ramos (2009), aspectos como motivação e liderança fazem da organização fator chave de sucesso, visto que uma liderança em eficácia trás para organização uma condução de melhor desempenho. Chiavenato (2005, p. 446), refina melhor a definição de liderança, generalizando-a em *“a liderança, é de certa forma, um tipo de poder pessoal. Pela liderança, uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes”*.

De acordo com dados do Global Innocation Index (2015), analisado através de 81 indicadores mostra-se que o ambiente de negócios do Brasil não é favorável à inovação, pois atualmente ocupa a septuagésima posição entre os 141 países pesquisados. Isso pode ser observado na gestão Brasileira, no qual o país não entrega suporte necessário para contribuição, disseminação e capilarização de lideranças eficazes no que tange as empresas, como demonstra os dados supracitados.

Diante do contexto, tendo como intuito demonstrar que os colaboradores podem sofrer grande impacto devido ao reflexo de uma má gestão, o objetivo da análise é

apresentar como está sendo desenvolvida as pesquisas sobre gestão humanizada no Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA

De acordo com o estudo gramatical da origem e história das palavras, a palavra “líder” vem do Inglês arcaico “LAEDAN”, que significa guiar, chefiar. Liderar é influenciar as pessoas do seu meio de trabalho com suas próprias habilidades, fazendo com que visem de forma entusiasmada atingir seus objetivos para o bem comum. (HUNTER, 2004).

O líder é capaz de fazer com que todos se sintam parte da organização e se empenhem mais nas atividades da empresa, sendo como seu principal objetivo aumentar a produtividade da equipe, assim como motivar seus membros a colaborar mais no trabalho. Diante disso, suas decisões têm grande importância no resultado alcançado pelos seus liderados, pois quando o gestor forma uma equipe e as deixa sem as orientações fundamentais, treinamentos e ajustes necessários, as pessoas ficam totalmente desmotivadas e perdidas (BERGAMINI 1994).

Bergamini (1994) também aponta como parte do conceito de liderança o reconhecimento e a presença do líder, onde o mesmo quando aplica com sucesso seus comandos, recebe de seus subordinados um retorno que pode ser transformado em autoridade:

A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas (BERGAMINI, 1994, p.104).

Além dos conceitos gerais, diferentes pesquisas apresentam a liderança como fator importante na empresa, tais como o experimento de Hawthorne produzido por Mayo (CHIAVENATO, 1979) que com o objetivo inicial de aumentar a produtividade observou-se os dois grupos de funcionários com deficiência. Enquanto um grupo trabalhava em condições normais, o outro foi sujeito a trabalharem em um ambiente com variações na iluminação, onde houve como resultado um aumento da

produtividade em ambos os grupos; contudo, o experimento de Mayo ao inverter as condições de iluminação e resultar no aumento da produtividade, percebeu-se que a influência na produção não estava vinculada a ambientação mas estava atrelada a condução de uma liderança afetiva e que acompanhava e incentivava os seus subordinados.

## 2.2 TEORIA MOTIVACIONAL COMO SUPORTE A LIDERANÇA

A teoria motivacional é uma via de mão dupla, onde o líder deve proporcionar um ambiente agradável abrindo espaço para que todos tenham uma acessibilidade quanto aos conhecimentos e objetivos da empresa, visando investir em treinamentos e desenvolvimentos para o líder (BERGAMINI, 1994). Diante disso, a competência de um líder traz benefícios para organização e conseqüentemente haverá um retorno positivo de seus liderados.

A liderança pode motivar ou desmotivar uma equipe através de sua comunicação e estratégias utilizadas. O líder deve possuir a competência de esclarecer os caminhos e os objetivos no âmbito organizacional de forma a trazer benefícios para sua empresa (BERGAMINI, 1994; CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Abraham H. Maslow, quando citado em sua pirâmide as necessidades humanas e suas prioridades, quanto mais saudáveis emocionalmente mais importante se torna as necessidades para que o colaborador alcance sua autorrealização no ambiente de trabalho, assim como, menos aceitam a violação para tal alcance.

Com origem no latim, a motivação deriva da palavra *motivus* que significa mover. Em sua originalidade, está ligada ao processo pelo qual o comportamento humano é encorajado e impulsionado.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pela qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são outras palavras que têm a mesma raiz. (MAXIMIANO, 2004, p.267; 268).

A motivação tem grande importância no ambiente organizacional, onde sua implementação surgiu com o foco nas necessidades dos seres humanos, que quando atrelada a gestão do desenvolvimento do trabalho em equipe, gera aumento na produtividade, tendo em vista que *“a colaboração dos indivíduos, seus estímulos e*

*conhecimentos são fatores que influenciam diretamente no comportamento organizacional.” (BERGAMINI, 1997).*

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching, podemos motivar a equipe de tais formas: conhecendo cada membro da equipe, investindo na competição saudável, transformando o ambiente de trabalho saudável, dialogando, reconhecendo o esforço, dando feedbacks construtivos, designando metas realistas, incentivando o trabalho em grupo e oferecendo capacitação profissional.

Contudo, de acordo com informações do Ministério da Saúde, o esgotamento psicológico, perturbação mental, cansaço, estresse e depressão são causadores da desmotivação que tem causado resultados negativos nas equipes organizacionais. Atrelado a isso, temos a síndrome de Burnout, doença ocupacional descoberta no ano de 1999, por Pereira et al., que explica como o esgotamento profissional é causado através que indícios de estresses e alta cargas de demandas presentes no âmbito organizacional.

Levantamento realizado aplicado pela plataforma Credits @Work em maio de 2021 observou que entrevistados vinculados a CLT, mostram que estresse, ansiedade e desmotivação vem sendo a doença dos últimos anos, com um aumento significativo nos dados após a pandemia (COVID-19). Dados revelam que 43% das pessoas estão trabalhando mais, 38% se sentem mais estressadas e 28% estão desmotivadas (TOZZI, 2021). Reflexo disso, equipes sobrecarregadas e mal lideradas ficam expostas a desenvolverem sintomas como ansiedade, depressão, insônia e síndrome do pânico.

Dando ênfase ao papel que a liderança exerce para sua equipe, de modo que precisa estar atenta aos sinais de seus liderados, proporcionando abertura para ouvir seus problemas e assim, apresentando ou direcionando possíveis soluções. Pois, desta forma é possível oferecer suporte necessário para realizar as atividades no ambiente de trabalho de forma saudável.

Diante disso, observa-se que é comum falar que o líder precisa inserir a motivação aos seus colaboradores na organização sendo um de seus principais pilares na gestão, no entanto, a questão central não está apenas na motivação dos colaboradores, mas em não os desmotivar.

### 2.3 NOVAS FORMAS DE INOVAÇÃO E MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES.

Nesta seção, abordará os desafios que a liderança sofre para se obter soluções inovadoras, visando uma equipe bem liderada e motivada. Contudo, levantam-se questões sobre a qualidade dos recursos locais para a qualificação de lideranças competentes e experientes, para que se torne atualizada e humanizada no Brasil.

A cultura e gestão de uma empresa são os pilares que sustentam todo o negócio. Pois, uma mudança vai perdurar se houver uma liderança organizacional humanizada que viabilize esse processo. Sendo assim, é fundamental a cultura estar alinhada com a gestão humanizada. Portanto, não é preciso ir muito longe para construir um cenário inovador, basta considerar as ideias das pessoas que estão na linha de frente, gestão, e alinhar com a cultura da organização. Pessoa et al. (2018) *“afirmam que o foco dos líderes transformacionais está em motivar coletivamente, buscando engajar interesses e energias dos liderados em direção a um objetivo comum.”*

O autoritarismo está presente no Brasil (FREIRE, 1984) atingindo as pessoas do cotidiano, assim, percebe-se como reflete no âmbito gerencial, logo um “perfil ideal de liderança” se torna distante de se alcançar, uma vez que a cultura organizacional ainda se fortalece na base da gestão autoritária, e mesmo que não esteja errado, é importante destacar que não existe um estilo de liderança correto, mas o maior desafio do líder é saber quando utilizar cada estilo, sem limitar o crescimento de algumas habilidades essenciais para uma gestão inovadora.

Quando o perfil de liderança é apenas autocrático, expõe-se inúmeros desafios acerca de atividades e relações (Losada-Otálora et al., 2021). Segundo Cremer & Vandekerckhove (2017), os funcionários adotam os comportamentos desajustados no trabalho e isso ocorre quando percebem injustiças ou ficam insatisfeitos com algo e/ou alguém, bem como, a capacidade das pessoas considerarem eticamente apenas quem é próximo. Isso ocorre quando se expressa opiniões ou quando o liderado discorda de algum comportamento individualista que é adotado. (DUMONT, 1992).

Outro ponto importante é que, assim como na gestão democrática, há o esforço dos colaboradores para não envolver a vida pessoal e o seu trabalho, a interferência de assuntos pessoais na atividade do trabalhador vem aumentando bastante (LANAJ & JENNINGS, 2020), podendo fazer com que o líder crie dilemas morais de intervenção (ALAKAVUKKLAR & ÇAKAR, 2012).



Segundo Dudley & Cortina (2008), a estratégia que pode ser utilizada é o suporte emocional aos liderados, que visa gerir tais desafios, pois com empatia e comunicação, este suporte é apontado como apoio eficiente aos liderados, transmitindo conforto por parte do líder.

Além disso, há dois tipos de grau de controle que a organização exerce sobre a inovação: inovação fechada e inovação aberta (BESSANT; TIDD, 2009). A inovação fechada tem como premissa que o processo seja controlado e executado internamente na organização, promovendo demandas internas. Ao contrário, a inovação aberta utiliza a lógica da colaboração em rede, assim, as organizações entendem que o conhecimento deve fluir entre elas para viabilizar o processo de inovação (CHESBROUGH, 2012).

Diante disso, a estratégia na inovação, busca estruturar sob uma perspectiva que visa alcançar processos, rotinas, ferramentas, recursos, capacidades e práticas organizacionais. De acordo com o método de gerenciamento que Quadros (2008) propôs, a inovação das equipes pode ocorrer pelos *“processos e ferramentas, governança e organização, bem como os recursos, tendo a finalidade de fazer com que a inovação seja um processo dotado periodicamente, sistematizado e disciplinado, ao invés de algo espontâneo ou acidental na empresa”*. A Figura 1 apresenta a evolução do tema ao longo dos anos.

Figura 1: Linha do tempo conforme escritores.



FONTE: Figura do autor.

### 3 METODOLOGIA

O método desenvolvido para este trabalho foi bibliográfico, exploratório e quali-quantitativo. Utilizamos o método bibliográfico com o objetivo de identificar quantitativamente o nível de opiniões, hábitos e comportamentos de líderes e liderados, visto que nosso maior foco, é prevenir o índice de desmotivação causados por gestores no Brasil.

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (ANDRADE, 2010, p.25).

Bem como o exploratório, que segundo Gil (2008), esta metodologia costuma envolver levantamento bibliográfico, visando proporcionar maior conhecimento referente ao assunto.

Considerou-se o método quali-quantitativo como abordagem, que segundo Knechtel, (2014, p.106) refere-se as informações quantitativas através de símbolos numéricos e dados quantitativos por meio de observação e interpretação, sendo desenvolvido nas seguintes etapas: revisão bibliográfica; levantamento de dados e análise de dados.

Com fonte de dados secundários, foi desenvolvida a pesquisa com foco na gestão tendo como principais documentos para compor a tese, a utilização de artigos, registros, livros e sites. Que segundo Malhotra (2006), estes dados são localizados de forma eficaz, acessível e de curto prazo para solucionar o problema da pesquisa.

Para desenvolvimento dos resultados, amparou-se sob ambiente acadêmico Google Scholar (GS). O Google Scholar deriva do Grupo Google e tem grande popularidade devido a facilidade, intuitividade e entrega de artigos científicos para a

comunidade e interessados (MUGNAINI; STREHL, 2008). Pesquisas demonstraram que o GS é uma plataforma útil em desenvolvimento e análises acadêmicas como um todo (ARAÚJO, 2021; GUERRA, 2020; DAMAS et al., 2018).

Desta forma, sob âmbito do objetivo geral da pesquisa, escolheu-se no GS os termos “Considerações sobre os estudos de liderança humanizada no Brasil”, ordenado por relevância e para qualquer idioma. O período temporal alcança os anos de 2012 a 2022, para que haja a compreensão do que se é mais novo sobre o tema em questão. Fez download da página 1 a 5 de todos os artigos, excluindo documentos de opinião, editoriais e notas técnicas. Os documentos foram lidos e organizados, de modo que se haja a apresentação de suas informações e a capacidade de aprofundamento.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Observa-se os resultados abaixo na tabela 1, no qual verifica-se de acordo com Pereira et al. (2021), Silva e Neto (2012) e Silva (2018) as teorias acerca da importância do papel da liderança nas organizações e como são fundamentais para as equipes alcançar seus devidos resultados, cooperando para a organização. Assim como, traz o conceito de liderança 4.0 que tem papel importante no desenvolvimento do líder em como gerir uma equipe sendo seu foco em pessoas, buscando métodos para inovar e alcançar melhor resultados.

Segundo Silva (2020) *“um bom líder é fundamental em uma organização, pois mantém a harmonia entre as necessidades humanas e os objetivos organizacionais”*, perpetuando assim a cultura corporativa. Corroborando com a premissa, Tagiba et al. (2019) enfatiza que atualmente no mercado de trabalho não há mais lugares para chefes, logo, as empresas vem lutando por contratar líderes. Além disso, juntamente com Silva (2019), Marques (2021) e Silva (2020) abordam também sobre a importância de uma liderança humanizada no gerenciamento de uma cooperativa, sinalizando inclusive estudos sobre o controle emocional e mental em qualquer campo profissional e quais efeitos causam o comportamento de um líder para suas respectivas equipes e empresas.

Tabela 1 – Base de dados referente ao assunto de Liderança Humanizada no Brasil.

AUTORES	TÍTULO	OBJETIVO	ANO
Pereira et al. (2021)	Uma visão geral sobre liderança: Conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0.	Apresentar os conceitos da evolução das teorias relacionados a liderança.	2021
Silva e Neto	Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática	Discutir a liderança sob a perspectiva da teoria Weberiana de dominação carismática.	2012
Silva, Rayanne	La casa de papel e as lições de lideranças implícitas no seriado.	Apresentar a teoria acerca da importância do papel de liderança nas organizações.	2018
Carioca, Márcio	Liderança: O perfil de liderança do gestor do Banco do Brasil S.A no Acre no período 2007 a 2010.	Constatar o papel do gestor enquanto líder junto a sua base, aferindo a relação dessa liderança.	2012
Tagiba et al. (2019)	Líderes humanizados: produção maximizada: a importância de uma grade interdisciplinar em cursos de graduação de engenharia.	Mostrar a preparação para enfrentar desafios no modelo da gestão 4.0.	2019
Bellotti, Karina	Lidere como Jesus - Liderança e autoajuda na mídia evangélica nos EUA e no Brasil (1980-2010).	Abordar sobre os livros de liderança baseados na figura de Jesus Cristo e no modelo de liderança servidora.	2017
Freitas e Rua	Liderança transformacional e clima organizacional: evidência empírica de instituição de ensino superior, técnico e tecnológico brasileira.	Analisar o impacto da liderança transformacional no clima organizacional.	2018
Silva e Antônio.	Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade.	Evidenciar o processo de liderança, líderes existentes, e ressaltar como desenvolve seu papel de forma humanizada.	2020
Silva, Adilson	Liderança humanizada e desempenho organizacional: Estudo de caso em empresa de grande porte no setor público.	Analisar aspectos relacionados à liderança humanizada e desempenho organizacional.	2019
Torres, Maria	Liderança humanizada: a Universidade Católica a serviço das empresas	Analisar como a Universidade Católica, através da sua missão, pode se fazer presente na formação de líderes.	2022
Marques, Daniel	Estamos todos no mesmo barco: " Estratégias de líderes de uma universidade pública para o cuidado em saúde mental.	Analisar as estratégias adotadas por líderes em relação a manutenção de sua saúde mental e dos membros de sua equipe.	2021
Silva, Verónica	Ambiente organizacional e o comprometimento organizacional - Papel da liderança transformacional na relação entre o colaborador e a organização	Analisar a liderança transformacional no ambiente organizacional.	2020
Sonoda, Carla	A importância do líder no desenvolvimento de equipes.	O resultado que o líder traz quando mantém uma equipe motivada e sendo influenciada de forma assertiva.	2017

De acordo com Freitas e Rua (2018), disserta, sobre a Liderança transformacional, como ela agrega a empresa um estilo de liderança que motiva, influência, traz inovação e capacita suas equipes com o intuito de trazer sucesso aos negócios sem desfocar no bem-estar de seus colaboradores e como o ambiente de trabalho agrega a estes fatores, levando em consideração que a satisfação dos funcionários devem ser tão valorizados quanto o desempenho do mesmo.

Conforme Carioca (2012), Bellotti (2017) e Torres (2022) referem-se a liderança como um conjunto de valores que contribuem no relacionamento de suas equipes, descobrindo quais interesses e participações tem seus funcionários entre si, e como a relação entre eles desenvolve uma equipe mais comprometida e engajada, demonstrando o papel principal do líder quando se é posto em prática. Visto que, gera uma tendência positiva nas empresas, requerendo pessoas mais qualificadas e flexíveis a mudanças e relacionamento saudáveis entre líderes e colaboradores.

Bem como Sonoda (2017), que aborda sobre como um líder pode influenciar de forma assertiva quando utiliza a motivação como fator chave para desenvolver uma equipe, não impondo, mas inspirando os funcionários a alcançarem seus objetivos esperados. Evidenciando o papel importante que a empresa tem em reconhecer não apenas os resultados, mas o desenvolvimento dos colaboradores, pois entende-se que um bom líder pode entregar resultados que superam as expectativas quando matem sua equipe motivada. Utilizando das ferramentas de gestão de pessoas e avaliação de desempenho para conhecer melhor seus liderados, visando não apenas a constante motivação, mas ato de não desmotivar.

Baseado nos fatos assimilamos, a liderança envolve um conjunto de ações como motivação, engajamento, ambiente de bem-estar, relacionamento dos funcionários, investimento e gestão humanizada. Todos esses processos atribuem para se ter uma equipe saudável, pois o comportamento do líder interfere diretamente não apenas no âmbito profissional, mais na vida pessoal devido ao estresse gerado no ambiente corporativo. Já o comportamento do chefe faz com que a equipe seja desmotivada com seu autoritarismo, foco apenas em resultados, lucros da organização e não se importando com a saúde mental de seus colaboradores, sendo assim, ocasiona uma gestão baseada por temor e não por respeito.

A liderança é a chave da organização, e é de seu papel ter a motivação e influência como seus aliados nessa função para que seja levado como um exemplo

aos que estão lhe tendo como líder, visto que a forma como eles interage impacta diretamente na satisfação dos colaboradores, portanto liderar é desenvolver o melhor dos funcionários de forma que eles se mantenha engajados e com um certo cuidado para não ser agente de desmotivação na equipe.

Portanto, o líder deve dar exemplo dentro ou fora de uma organização devido a responsabilidade que é exigida para exercer esta função. Precisa saber ouvir, ser atencioso, aprender com os liderados, motivar não apenas com palavras, mas com atitudes e identificar os princípios de um conflito para que sejam solucionados com antecedência.

Diante disso, os principais desafios que um bom líder enfrenta é estar em uma organização que acredite não apenas em resultados, mas na valorização de ser líder e não chefe. Bem como, desenvolver relações de confiança com seus liderados, fazendo com que eles se sintam aptos em realizar suas atribuições não por ordem de autoridade, mas por se sentirem confortáveis em realizar suas demandas.

## **5 CONCLUSÃO**

Observando a importância do tema em questão, nota-se a necessidade em que as empresas Brasileiras precisam investir na qualificação dos líderes, pois é fundamental para uma organização bem-sucedida, fazendo com que a produtividade seja ainda mais eficaz. É uma atividade que exige dedicação, empenho, flexibilidade, bom temperamento e sabedoria, tendo como seu principal recurso as ferramentas de gestão.

Como desafio, a liderança enfrenta a falta de valorização dos funcionários por parte das empresas, sendo considerado apenas como mão de obra e não valorizando o suficiente para notar que cada funcionário é essencial. Mesmo estando em um sistema capitalista e trabalhando na inteligência emocional dos funcionários, o bem-estar do mesmo é seu principal fator de investimento. Afinal, todos querem alcançar os melhores resultados, mas o líder se empenha para que os colaboradores sejam aperfeiçoados de forma saudáveis.

Frente a isso, observa-se importância e necessidade de novas pesquisas sobre o assunto, uma vez que o mundo está em constante evolução e o mercado de trabalho sempre a evoluir com novas realidades, adaptando-se as novas tecnologias e

práticas, nos quais, os caminhos tradicionais vão sendo abandonados para dar lugar a novas abordagens.

## **6 REFERÊNCIAS**

ALAKAVUKLAR, Ozan Nadir; ÇAKAR, Ulas. **O papel da ética nos estilos de tratamento de conflitos: um estudo baseado em cenários.** *Jornal Turco de Ética Empresarial*, v. 5, n. 10, pág. 89-116, 2012.

ANDRADE, Ana Paula Cavalcante Luna; TORRES, Maria de Fatima Nóbrega. Liderança humanizada: a Universidade Católica a serviço das empresas. *Revista Pistis Praxis*, v. 14, n. 1, 2022.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ANJUM et al., (2014). **Relationship of values and conflict management styles.** *IBA Business Review*, 9 (1), 92-103.

ARAÚJO, Polliana Cristina dos Santos. **A importância da alfabetização cartográfica nos anos iniciais do ensino fundamental.** 2021.

BELLOTTI, Karina Kosicki. " **Lidere como Jesus**"—liderança e autoajuda na mídia evangélica nos Estados Unidos e no Brasil (1980-2010). *Fronteiras: Revista de História*, v. 19, n. 34, p. 207-233, 2017.

BENEVIDES-PEREIRA AMT. **Burnout: Quando o trabalho ameaça a vida do trabalhador.** São Paulo (SP): Casa do Psicólogo, 2002.

BERGAMINI C. W. **Liderança: A Administração do sentido.** São Paulo, p. 104, 1994.

BERGAMINI C. W. **Liderança: A Administração do sentido.** São Paulo, p. 159, 1994.



BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo. **Bookman Editora**, 2009.

CARIOCA, Márcio da Costa. **Liderança: o perfil de liderança do gestor do Banco do Brasil AS**, Acre, período 2007 a 2010. 2012.

CHESBROUGH, Henrique. Inovação aberta: onde estivemos e para onde vamos. **Gestão de Pesquisa e Tecnologia**, v. 55, n. 4, pág. 20-27, 2012.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. **Edição compacta. 2. ed.** Rio de Janeiro: Campus, p. 09. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de novos tempos. **Elsevier Editora**, p. 446, Rio de Janeiro 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo, **McGraw Hill do Brasil**, p. 102. 1979.

Damas, L. B., Pérez, A. S., & Machado, R. S. (2018). História de las enfermeras obstétricas: Importância de sus cuidados en la atención al parto. **Revista Cubana de Enfermería**, 34(3), 696-706.

DE ABREU FILHO, José Carlos Franco. **A importância do líder no desenvolvimento de equipes**. 2017.

DE CREMER, David; VANDEKERCKHOVE, Wim. Gerenciando o comportamento antiético nas organizações: a necessidade de uma abordagem de ética empresarial comportamental. **Journal of Management & Organization** , v. 23, n. 3, pág. 437-455, 2017.

DUDLEY et al., (2008). Knowledge and skills that facilitate the personal support dimension of citizenship. **Journal of Applied Psychology**, 93(6), 1249-1270.

DUMONT, Louis. **Ensaio sobre o Individualismo: Uma perspectiva antropológica sobre a ideologia moderna**, Dom Quixote, 1992.

FREIRE JUNIOR, Olival; VIDEIRA, Antonio Augusto Passos; RIBEIRO FILHO, Aurino. **Ciência e política durante o regime militar (1964-1984): a percepção dos físicos brasileiros**. Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas, v. 4, p. 479-485, 2009.

FREITAS, Marcela; RUA, Orlando Lima. Liderança transformacional e clima organizacional: evidência empírica de instituição de ensino superior, técnico e tecnológico brasileira. **European Journal of Applied Business and Management**, v. 4, n. 3, 2018.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. **Atlas**, São Paulo 2008.

Global innovations index, (2022). Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GII-2015-v5.pdf>.

GUERRA, Alda Mirtes. **Importância das informações contábeis para auxiliar a tomada de decisão nas microempresas**. 2020.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. **Sextante**, p. 25, Rio de Janeiro 2004.

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

LANAJ, Klodiana; JENNINGS, Remy E. Deixando os líderes de mau humor: os custos afetivos de ajudar os seguidores com problemas pessoais. **Journal of Applied Psychology**, v. 105, n. 4, pág. 355, 2020.

LOSADA-OTALORA, Mauricio; PENA-GARCIA, Nathalie; SANCHEZ, Ivan D. Conflito interpessoal no trabalho e ocultação de conhecimento em organizações prestadoras de serviços: o papel mediador do bem-estar do empregado. **Jornal Internacional de Ciências da Qualidade e Serviços**, 2020.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. Ed. **Bookman**, Porto Alegre 2006.

MAXIMIANO, Antônio C.A. Introdução à Administração. 6° Ed. **Atlas**, São Paulo 2004. p. 267-268.

MAXWELL, J. C. As 21 irrefutáveis leis da liderança. **Thomas Nelson Brasil**, p. 25, Rio de Janeiro 2013.

MOTA, Edmarson Bacelar. **liderança humanizada e desempenho organizacional: Estudo de caso em empresa de grande porte do setor público**. 2019.

MUGNAINI, Rogério; STREHL, Letícia. Recuperação e impacto da produção científica na era Google: uma análise comparativa entre o Google Acadêmico e a Web of Science. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, n. Esp, p. 92-105, 2008.

PEREIRA, Gracilene; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. Uma visão geral sobre liderança: Conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. **ENCICLOPÉDIA BIOSFERA**, v. 18, n. 37, 2021.

PESSOA, C. I. P., et al. **Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte**. Estudos de Psicologia (Campinas), v. 35, n. 1, p. 15–28, mar. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02752018000100003>.

QUADROS, R. **Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras**. Campinas: Universidade Estadual de

Campinas, 2008. Relatório de pesquisa “**Padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras**”, apresentado ao CNPq.

RAMOS, Ana Filipa dos Santos. **A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia**. 2009. Tese de Doutorado.

Sebrae, 2020. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/investir-na-capacitacao-dos-colaboradores-e-garantia-de-aumento-na-lucratividade/> .

Sebrae, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/investir-nos-colaboradores-e-o-melhor-caminho-para-sua-empresa-inovar,e657ffee6bb28510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

SILVA, Antonio dos Santos; CARVALHO NETO, Antonio. Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, p. 20-47, 2012.

SILVA, Luan Tabolka; ANTÔNIO, Fabricio Domingues. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020.

SILVA, Rayanne Vanessa Figueiredo da. **La casa de papel e as lições de liderança implícitas no seriado**. 2018.

SILVA, Verónica. **Ambiente organizacional e o comprometimento organizacional - Papel da liderança transformacional na relação entre o colaborador e a organização**. 2020.

SOUZA, L. R. da S. LIDERANÇA: Impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. **Revista da Católica**. V. 3, p. 04, nº 5, jan/jul 2011.

TAGIBA, Thiago Gomes et al. Líderes humanizados: produção maximizada: a importância de uma grade interdisciplinar em cursos de graduação de engenharia. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 28139-28153, 2019.

TOZZI, 2021. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/mercado-vagas/funcionarios-estao-desmotivados-e-estressados-na-criese-revela-pesquisa/amp/>.

WEISS, Daniel; MARQUES, Nadianna Rosa. **“Estamos todos no mesmo barco”**: estratégias de líderes de uma universidade pública para o cuidado em saúde mental. 2021.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O Papel da Liderança na Eficácia das Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, 2013, vol. 13, n. 01, pp. 177-204.