

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

CAROLAYNE CRISTINA SANTOS DA SILVA
JOÃO MATHEUS PEREIRA DE LUCENA
LILIANE KEVELEN MOURA DE SANTANA

**LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES :
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

RECIFE/2025

CAROLAYNE CRISTINA SANTOS DA SILVA
JOÃO MATHEUS PEREIRA DE LUCENA
LILIANE KEVELEN MOURA DE SANTANA

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Projeto apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de bacharelado em Administração.

Professor Orientador: Dr. Bruno Moura

RECIFE-PE/2025

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

S586l Silva, Carolayne Cristina Santos da.
Liderança e desenvolvimento de equipes: uma revisão
bibliográfica / Carolayne Cristina Santos da Silva, João Matheus
Pereira de Lucena, Liliane Kevelen Moura de Santana. - Recife:
Edição do autor, 2025.
31 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Bruno Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.

Inclui Bibliografia.

1. Liderança. 2. Equipe. 3. Gestão de pessoas. I. Lucena, João
Matheus Pereira de. II. Santana, Liliane Kevelen Moura de. III.
Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

CAROLAYNE CRISTINA SANTOS DA SILVA
JOÃO MATHEUS PEREIRA DE LUCENA
LILIANE KEVELEN MOURA DE SANTANA

**LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina de TCC do Curso de Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores:

Orientador - Prof. Dr. Bruno Moura

Examinador 1 – Prof.

Examinador 2 – prof

Nota: _____

Data: ____/____/____

Dedicamos esse trabalho a nossos pais e familiares.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por estar ao nosso lado em todos os momentos e nos conceder forças para superar os desafios enfrentados ao longo desta caminhada . Aos nossos pais e irmãos, e filho pelo amor, apoio incondicional e compreensão durante os momentos de ausência, enquanto nos dedicava a este trabalho. O incentivo de vocês foi essencial para que eu não desistisse nos momentos mais difíceis. Ao nosso professor Bruno Moura, pela paciência, pelos ensinamentos que foram extremamente valiosos, agradecemos muito pelas orientações que ajudaram a crescer tanto no nosso lado pessoal quanto no nosso lado profissional. Nossos sinceros agradecimentos, pois cada contribuição foi fundamental para o nosso desenvolvimento e para a realização deste projeto.

“Epígrafe”

Tempo e dinheiro são duas coisas na vida que não podemos perder.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Gestão de Pessoas	10
2.2. Lideranças	12
3. METODOLOGIA	13
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	15
4.1. Importância da liderança nas organizações	20
4.2. Estilos de lideranças	22
4.3. Gestão estratégica de pessoas em vantagem competitiva	24
4.4. Competências e habilidades profissionais no ambiente corporativo	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

CAROLAYNE CRISTINA SANTOS DA SILVA
JOÃO MATHEUS PEREIRA DE LUCENA
LILIANE KEVELEN MOURA DE SANTANA
BRUNO MELO MOURA¹

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo mapear e analisar as principais discussões acadêmicas sobre a liderança e desenvolvimento de equipe em organizações, por meio de uma revisão bibliográfica exploratória descritiva de caráter qualitativo, com base em artigos, dissertações e teses, encontrada na plataforma de busca eletrônica, Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). Parte-se do pressuposto de que a gestão de pessoas, entendida como o conjunto de práticas destinadas a atrair, desenvolver, reter e motivar talentos, constitui-se em elemento estratégico para a competitividade e sustentabilidade das organizações, a pesquisa examina tem três estilos clássicos de liderança autocrático, liberal e democrático evidenciando como cada abordagem afeta a comunicação, o engajamento e a autonomia dos colaboradores. Por meio de revisão bibliográfica sistematizada, identifica-se que líderes que adotam práticas participativas e de feedback contínuo tendem a promover maior coesão de equipe e melhores resultados organizacionais. Conclui-se que a eficácia da liderança depende da capacidade do gestor em adaptar seu estilo às características do ambiente e das pessoas, de modo a fomentar um clima de confiança, aprendizagem e alinhamento estratégico, reforçando a importância de programas de desenvolvimento de competências de liderança para o sucesso empresarial.

Palavras-chave: Liderança; equipe; gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um conjunto de atividades entre especialistas e gestores, tais como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas com a intenção de prover competências e competitividades (Chiavenato). Contudo, está voltada para conduzir e desenvolver pessoas dentro de uma organização para poder manter um ambiente saudável e produtivo. Neste sentido, é essencial uma abordagem estratégica para atender as necessidades dos colaboradores e da entidade (Serra, Floriano, 2015).

Dentre as temáticas dessa área, recentemente tem-se discutido muito sobre liderança e equipes. O conceito de liderança vai lidar com seus colaboradores conforme a posição do líder e do seu estilo administrativo. Um líder tem o poder de influenciar diretamente o rendimento do time, a habilidade de inovação da empresa e a criação de um ambiente de trabalho cômodo e agradável (Moureira, Souza, Aguiar, 2023).

Tal posição de liderança vai desempenhar um papel fundamental dentro das empresas e das pessoas inseridas nelas. Um líder com um bom posicionamento define as tarefas, estabelece uma visão clara, resolve conflitos e orienta os membros em direção aos objetivos da empresa. Também consegue manter um ambiente de forma equilibrada para que sejam colocadas em prática suas habilidades (Caixeta, Ramos, 2021).

Nesse viés, entende-se que os membros de uma empresa são os responsáveis por manter a instituição ativa. À vista disso, a presença de um bom líder faz a diferença e consegue ligar os colaboradores com os objetivos da empresa para que haja harmonia, mostrando uma visão clara para um alcance de excelentes resultados (Lacombe, 2017).

Diante do contexto apresentado, o presente estudo tem como objetivo mapear as discussões acadêmicas que tratam da temática acerca da liderança organizacional. Deste modo, o objetivo é entender como variados estilos de liderança afetam a interação das corporações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico aborda aspectos voltados para a liderança de equipes nas organizações. Com isso, a gestão de pessoas é uma das áreas mais importante da administração, pois permite que as organizações possam atrair, desenvolver e reter talentos. Dessa forma, melhora a produtividade e a eficiência, ajudando a criar um ambiente de trabalho saudável e seguro, reduzindo o estresse e o burnout, e melhorando a satisfação e o engajamento dos funcionários (Bohlander, 2015).

2.1. Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é um processo fundamental para o sucesso das organizações, envolvendo o planejamento, organização, direção e controle dos recursos humanos. É responsável por atrair e reter talentos, melhorar a produtividade e o desempenho, reduzir os custos e melhorar a eficiência, promover a cultura e os valores da empresa e garantir a conformidade com as leis e regulamentações trabalhistas (Chiavenato, 2020).

Tal área também se destaca como um conjunto de atividades voltadas à administração e desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa. Desempenhando um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho motivador e produtivo que permita aos funcionários desenvolver suas habilidades e competências para alcançar seus objetivos. Para isso, é necessário adotar uma abordagem estratégica para a gestão de pessoas, que leve em conta as necessidades da organização e dos funcionários (Serra, Floriano, 2015).

Nesta temática está um conjunto de estratégias e práticas que visa maximizar o potencial humano dentro das empresas. Em meio a isso, promover o crescimento dos colaboradores enquanto contribui para o alcance dos objetivos da organização, deve ser baseada em princípios científicos com o objetivo de aumentar a eficiência e a produtividade dos trabalhadores (Milioli, 2021).

De maneira complementar, é fundamental criar um ambiente de trabalho motivador e seguro, que permita aos funcionários desenvolver suas habilidades e competências através da seleção de treinamento adequado, da definição de tarefas

e metas, da implementação de sistemas de controle e avaliação do desempenho. Existem alguns processos de gestão de pessoas, são eles que permitem atrair, desenvolver e motivar os talentos dentro da organização (Almeida, 2013).

Dentre tais processos da gestão de pessoas, destaca-se a gestão de desempenho. Esse processo é de forma contínua e sistemática que visa avaliar e melhorar o desempenho dos funcionários, alinhando-os com os objetivos e metas da organização. Além disso, consegue identificar áreas de melhoria, acompanhar avaliação dos resultados e estabelecer planos de ação (Chiavenato, 2011).

Outro processo que se destaca é o recrutamento e seleção que analisa as características e competências dos candidatos recrutados. Tal processo consegue identificar qual o candidato melhor se adequa a vaga oferecida pela organização, a fim de manter ou elevar seus níveis de qualidade (Chiavenato, 2020).

Em relação ao desenvolvimento de pessoas, o processo de treinamento e desenvolvimento se destaca, tendo como objetivo principal melhorar o desempenho dos funcionários, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos serviços e produtos. Além disso, este processo contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, aumentando sua motivação, confiança e comprometimento com a organização (Albuquerque, 2009).

De forma complementar, o processo de remuneração e benefícios têm como principal objetivo melhorar a satisfação e o comprometimento dos colaboradores da organização. Este processo também pode influenciar na produtividade, pois visam recompensar e motivar os funcionários pelo seu trabalho e contribuir para a organização (Milkovich, 2015).

Diante desta temática, surge a abordagem centrada nas pessoas, a liderança. Nela conseguimos obter uma habilidade que pode ser desenvolvida e é importante em diversas áreas da vida. Os aspectos da liderança podem gerar um ambiente saudável a partir do posicionamento ético ou do estilo de administração operacional (Moureira, Souza, Aguiar, 2023).

2.2. Lideranças

O líder tem uma função crucial tanto na organização quanto na vida dos indivíduos. Utilizando uma perspectiva mais crítica da empresa e exercendo uma liderança que beneficie tanto a empresa quanto a sua equipe estejam em conformidade com os valores e princípios da organização, beneficiando a empresa e sua equipe de liderança como um todo. (Caixeta, Ramos, 2021).

Manter os liderados engajados e motivados com a organização se torna um elemento distintivo de uma liderança eficaz. Ele tem como principal responsabilidade alcançar as metas através das ações dos líderes. Portanto, precisa ser apto a liderar e persuadir de várias formas. Ele precisa incentivar e distribuir responsabilidades conforme as competências individuais para atingir as metas estabelecidas. (Lacombe, 2017).

Esses estilos podem diferir em eficiência conforme o ambiente de trabalho e as pessoas envolvidas. Quanto mais suporte é fornecido, maior será o empenho do líder em criar um ambiente que promova a inovação, confiança e a competência do líder para solucionar problemas. Assim, existem diversas categorias de líderes, cada um com seu próprio estilo e abordagem. (Santos, Cazane, 2017).

O estilo autocrático é caracterizado pelas ações de controle e direção, onde o líder se concentra na eficácia do seu objetivo organizacional, negligenciando a comunicação, mesmo que isso lhe cause desconforto e problemas. Este tipo de líder compreende que executar as tarefas da organização é mais relevante do que se comunicar com os liderados. (Almeida, Santos, e Rocha, 2020).

Por outro lado, há o estilo liberal. O líder proporciona liberdade direta e sem interferências para as tarefas que precisa executar. Os funcionários são subordinados a fim de administrar suas próprias tarefas e, posteriormente, apresentam seus resultados. Deste modo, aprimora-se a autonomia e a fé do líder nas competências organizacionais de seus funcionários (Lucatelli, 2021).

Ademais, há também o estilo de liderança democrático. Este estilo apresenta uma direção descentralizada, onde os funcionários expressam suas opiniões e pontos de vista durante o processo de decisão de escolhas. Assim, o líder é capaz

de estabelecer um relacionamento positivo e amistoso com os funcionários. Além disso, esse estilo favorece a entrega de feedback na busca por melhorias na organização de sucesso (Silva, Haveroth & Cunha, 2022).

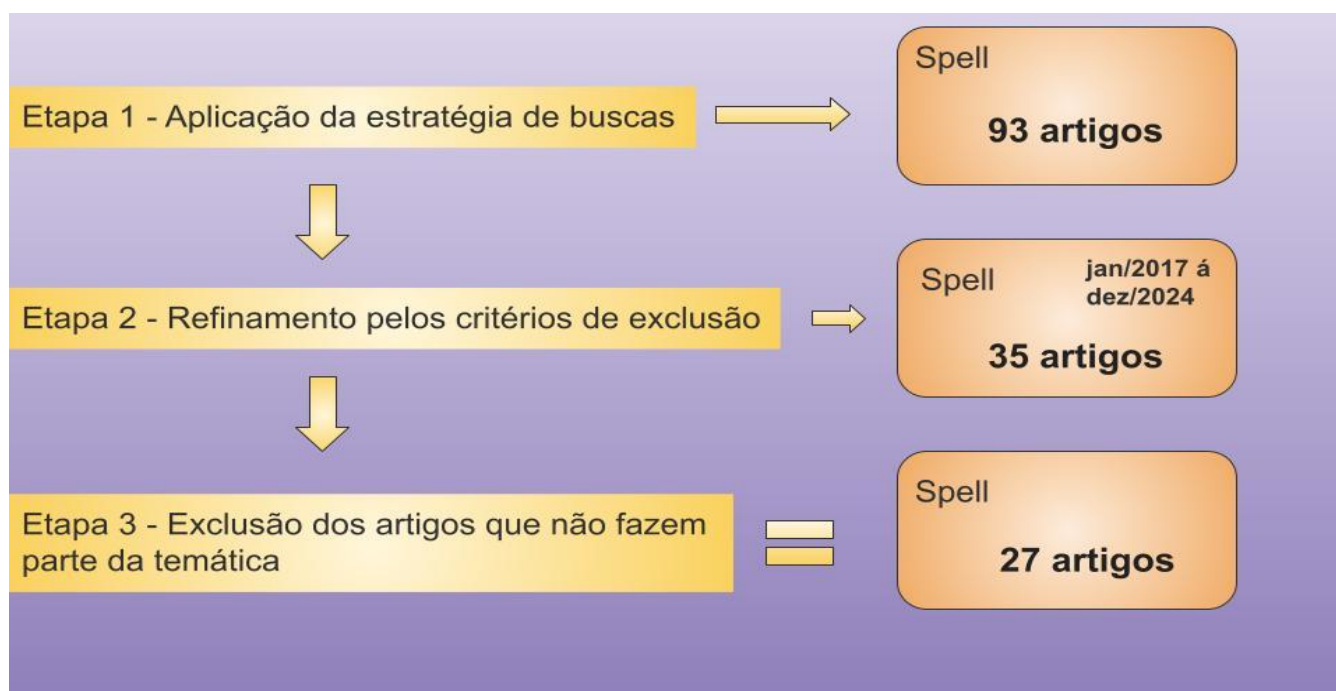
3. METODOLOGIA

Considerando o objetivo do presente estudo, foi selecionada uma metodologia de ordem qualitativa. A metodologia qualitativa é um método que visa conduzir a abordagem a partir da observação de casos específicos, através da análise de exemplos concretos que podem ser aplicadas a situações mais amplas, fazendo com que assim, seja apresentado em seu contexto natural descrições e análises não quantitativas (Creswell, 2014).

Dentre as abordagens qualitativas o presente estudo optou pela revisão bibliográfica. De forma fundamental, a revisão bibliográfica é uma das fases, considerada importante nas discussões acadêmicas. Nela começamos a interpretar um conjunto de evidências já existentes, de outros autores sobre o tema, construindo assim contextualização para os casos vigentes, e assim contribuir para a análise crítica do conhecimento já existente. (Brito, Santos de Andrade, 2022).

No mapeamento desta pesquisa, foi selecionada a pesquisa qualitativa sobre Liderança e desenvolvimento de equipes por meios de artigos científicos de revisão bibliográfica. A Partir do objetivo em questão para coletas de dados foi utilizado a plataforma Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) é uma biblioteca eletrônica da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) que disponibiliza artigos científicos e indicadores de impacto de revistas.

Para o presente trabalho foi feita a pesquisa na plataforma SPELL com a utilização das palavras chaves “Liderança de equipe”, onde, inicialmente foram encontrados noventa e três (93) artigos, conforme Figura 01.



(Figura 01 - Etapas do processo de buscas e análises).

Na primeira etapa foi acessada a plataforma SPELL onde inicialmente no título do documento foi selecionado a opção de resumo e no campo de pesquisa inserido as palavras chaves “Liderança equipe”, com isso, obteve um resultado de noventa e três (93) artigos, entretanto, para torná-los mais atualizados usou-se o critério da tempestividade optando pelo período de janeiro de dois mil e dezessete (2017) a dezembro de dois mil e vinte e quatro (2024), feito assim, houve uma queda de cinquenta e oito (58) artigos sobrando apenas trinta e cinco (35) artigos. Após isso, foi feita uma análise detalhada dos artigos onde foram todos baixados e lidos, assim, identificou-se que havia sete (7) artigos a qual o assunto não tratava da temática pelo presente estudo. Conforme tal análise, foram automaticamente eliminados totalizando em um novo resultado de vinte e sete (27) artigos considerados válidos para a presente pesquisa.

Assim, vale indicar que todos os vinte e sete (27) artigos foram lidos de forma minuciosa de modo a estabelecer a discussão sobre a temática explorada, neste sentido o próximo capítulo vai tratar tal discussão quando categorizamos esse estudo em sub tópicos.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Abaixo segue os resultados apresentados para a presente pesquisa. Debates, pesquisamos e utilizamos 27 artigos científicos, compostos por diferentes opiniões a respeito da liderança no desenvolvimento de equipes para que o presente trabalho possa passar mais confiança/segurança.

Tabela 1.

Título do Artigo	Ano de Publicação	Sobrenome dos Autores	Revista/ Periódico	Grupo da Análise
Competências sociais: um estudo com gestores da procuradoria geral do estado de Pernambuco.	2021	Ferreira e Amorim.	Revista Capital Científico.	Gestão estratégica de pessoas em vantagem competitiva empresarial.
Análise das competências envolvidas e dificuldades encontradas no ensino contábil: uma aplicação do problem-based learning	2022	Souza, Araújo, Azevedo e Duarte.	Revista conselho de contabilidade s de MG.	Gestão estratégica de pessoas em vantagem competitiva empresarial.
A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação.	2022	Potye e Bahia.	Revista de Gestão e Planejamento .	Gestão estratégica de pessoas em vantagem competitiva empresarial.
Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de	2020	Cembranel, Floriano e Cardoso.	Revista de Ciências da Administração	Gestão estratégica de pessoas em vantagem

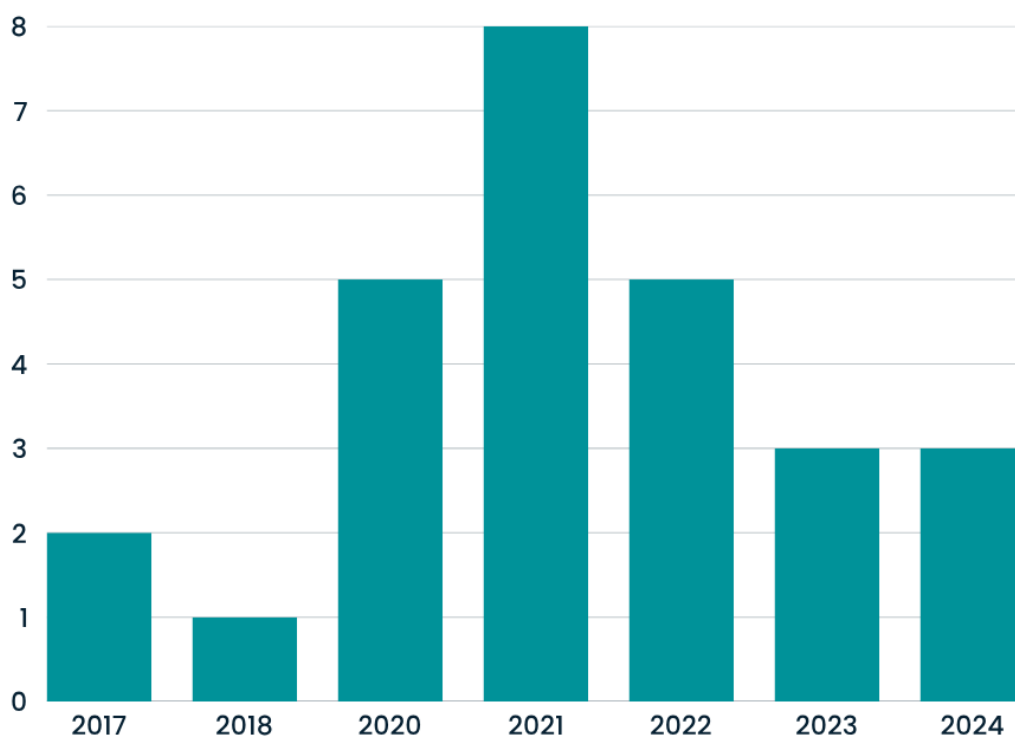
trabalho.				competitiva empresarial.
Competências requeridas em equipes de projetos ágeis: um estudo de caso em uma edtech.	2020	Gonçalves, Oliveira, Pacheco e Salume	Revista de Gestão e Projetos	competências e habilidades profissionais no desenvolvimento de equipes.
O futuro do gerenciamento de projeto.	2023	Larreira, Bizarrias e Penha.	Revista de Gestão de projeto.	Gestão estratégica de pessoas em vantagem competitiva empresarial.
Empurrando para longe o gerenciamento de resultados.	2023	Moureira, Souza e Aguiar	Revista de Contabilidade e Organizações	Gestão estratégica de pessoas em vantagem competitiva empresarial.
Efeitos mediadores da consistência do sistema de gestão de desempenho na relação entre estilo de liderança Laissez-faire e satisfação no trabalho no setor público.	2024	Bitencourt, Soares & colegas	Revista de contabilidade	Importância da liderança nas organizações
Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: scoping review	2024	Oliveira & colegas	Revista de Carreiras e Pessoas	Estilos de lideranças.
Gestão de pessoas: componente estratégico para equipes de alta performance.	2017	Santos e Cazane.	Revista Inteligência Competitiva	Importância da liderança nas organizações

De equipes presenciais a equipes virtuais: Organização do trabalho durante a pandemia da Covid-19.	2021	Carozzo-Todaro, Pinheiro-Carozzo e Machado.	Teoria e Prática em Administração	competências e habilidades profissionais no desenvolvimento de equipes.
Como a liderança influencia no desempenho dos colaboradores.	2018	Oliveira, Rabelo, Silva, Cabral.	Revista Acadêmica Conecta FASF	Importância da liderança nas organizações
A gestão de pessoas corresponde ao comprometimento dos administradores e profissionais.	2021	Milioli.	Revista científica de alto impacto	Gestão estratégica de pessoas em vantagem competitiva empresarial.
Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora.	2021	Almeida, Costa, Gonçalves.	Revista de Carreiras e Pessoas.	Gestão estratégica de pessoas em vantagem competitiva empresarial.
“Ser ou não ser, eis a questão”: Liderança online na xpto.	2024	Silva, Almeida, Mello, Dutra	Revista de Gestão e Tecnologia	Importância da liderança nas organizações
Estilos de Liderança dos Empresários das Micro e Pequenas Organizações.	2020	Almeida e colegas.	RACE-Revista de Administração do Cesmac.	Estilos de lideranças.

Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais.	2020	Costas e colegas.	Revista de Carreiras e Pessoas	competências e habilidades profissionais no desenvolvimento de equipes
Competências operacionais e indústria 4.0: revisão sistemática da literatura	2020	Souza, Santos	Revista de Pesquisa de Estudos Futuros: Tendências e Estratégias	competências e habilidades profissionais no desenvolvimento de equipes
Motivação e satisfação no trabalho docente no curso de Administração.	2021	Caixetas, Ramos.	Revista do Fórum Gerencial.	Importância da liderança nas organizações.
A organização como objeto da gestão.	2017	Lacombe.	Revista de teoria geral da administração	Importância da liderança nas organizações
Estilos de liderança e motivação.	2021	Lucatelli.	Revista Gestão Organizacional.	Estilos de lideranças.
Influência do Estilo de Liderança e da Subordinação no Julgamento e Tomada de Decisão do Auditor Interno.	2022	Silva, Haveroth, Cunha	Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC).	Estilos de lideranças.

Inovação em Serviços Públicos: Evidências no Ministério Público do Estado da Paraíba	2021	Costa e Machado	Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro.	Estilo de liderança
Liderança de equipe futura e empoderamento no desempenho de medindo a produtividade da equipe virtual com tecnologia de informação.	2022	Aarthi, G., Sujatha, S.	Estagiário. Diário da Profissão. Ônibus. Análise. São Paulo.	Estilo de liderança
A capacidade absorviva em uma organização estrutura simples.	2021	Cappellari, Sausen e Ferreira	Revista Desenvolvimento em Questão	Estilo de liderança
Competência da inteligência emocional de líderes em países em desenvolvimento.	2022	Ferrari, Ghedine, Llopis	RGO- Revista Gestão Organizacional	Estilo de liderança
Desenvolvimento de pessoas em startups	2023	Melenchion e colegas	RAM. Revista de Administração Mackenzie.	competências e habilidades profissionais no desenvolvimento de equipes

Gráfico 1. Distribuição temporal das publicações.



O gráfico demonstra os anos de publicação dos artigos que, conforme ilustrado, varia entre dois mil e dezessete (2017) a dois mil e vinte e quatro (2024), onde o ano de dois mil e dezoito (2018), com menores publicações e o ano de dois mil e vinte e um (2021), o ano com maior publicações.

4.1. Importância da liderança nas organizações

De acordo com Caixeta e Ramos (2021), o líder é crucial tanto no ambiente corporativo quanto na vida pessoal dos liderados. Ele pode promover um ambiente mais equilibrado e eficiente ao adotar uma postura mais crítica e balanceada em relação à empresa, ao liderar de forma que beneficie tanto a companhia quanto o seu time.

Adicionalmente, Lacombe (2017), ao agir dessa forma, o líder consegue satisfazer as necessidades da organização e da sua equipe, fomentando um alinhamento que é vantajoso para todos. Portanto, é crucial incentivar os

funcionários e atribuir responsabilidades de referência com as competências individuais.

Da mesma forma, Oliveira, Rabelo, Silva e Cabral (2018), afirmam que a liderança vai além de simplesmente orientar pessoas. Os líderes atuam como motores de mudanças, capazes de inspirar seus seguidores. São eles que direcionam os colaboradores da empresa, levando em conta que, além de planejar e organizar, é crucial controlar. Este papel é destinado ao líder, que além de orientar os colaboradores, deve assegurar que as metas sejam atingidas.

Entretanto, Bitencourt & colegas (2024), afirmam que a liderança é crucial nas empresas, uma vez que fomenta os lucros, estimula a equipe, cultiva a cultura organizacional e favorece o sucesso. Um líder eficaz estabelece a visão, alinha as táticas, influencia as decisões e cria um ambiente de trabalho positivo, no qual os colaboradores se sentem apreciados e estimulados.

Adicionalmente, Silva, Almeida, Mello e Dutra (2024), ressaltam que os líderes devem estabelecer objetivos e processos de maneira clara, incentivar a interação e a formação de vínculos interpessoais, fornecer feedbacks constantes e empregar ferramentas apropriadas. Dessa forma, é possível estabelecer confiança e envolvimento em qualquer círculo.

Paralelamente, Santos e Cazane (2017), quando o líder proporciona maior suporte, consegue estabelecer um ambiente mais seguro que fomenta a confiança e a habilidade do subordinado de solucionar problemas. Há diversos tipos de líderes, cada um com seu próprio estilo e método, demonstrando como a liderança pode ser moldada de acordo com as demandas de cada circunstância.

Costa e Machado (2021), referem-se aos recentes progressos significativos impulsionados por processos inovadores. Esses progressos visam melhorar a qualidade dos serviços, aumentar a eficiência e resolver problemas de forma mais ágil. Fatores que incentivam a inovação incluem capacitação de funcionários, trabalho em equipe, apoio da liderança, uso de tecnologia e uma cultura empresarial voltada para a modernização.

Com isso, é indiscutível a relevância de um líder eficaz nas organizações, já que é ele quem define as tarefas a serem realizadas, além de inspirar, motivar e instruir seus subordinados, além de lidar com situações complexas que exigem sua competência. Assim, um líder competente permanece ao lado de sua equipe, proporcionando todo esse apoio e confiança para que as metas e objetivos almejados possam ser atingidos, já que é o líder quem detém a maior responsabilidade.

4.2. Estilos de lideranças

Conforme Almeida & colegas (2020), seus estudos demonstram um estilo de liderança autocrático, no qual o líder prioriza a eficácia e o alcance dos objetivos da organização. Neste modelo, a comunicação é muitas vezes deixada de lado, pois o líder acredita que a realização das tarefas é mais relevante do que manter um diálogo com a equipe, mesmo que isso possa gerar desconforto.

Distante a isso, Lucatelli (2021), propõe um estilo de liderança mais liberal, no qual o líder proporciona total autonomia aos colaboradores para realizar suas próprias tarefas, sem a exigência de intervenções ou supervisão direta. Os colaboradores assumem as suas responsabilidades e, ao final, apresentam os resultados. Esta tática visa fortalecer a autonomia e a confiança do líder nas habilidades do grupo, permitindo uma independência garantida.

Por outro lado, Silva & colegas (2022), discutem sobre o modelo democrático, que, segundo eles, é o mais utilizado, uma vez que valoriza o retorno e busca o sucesso organizacional por meio da participação ativa de todos. As decisões são descentralizadas, possibilitando que os colaboradores expressem suas visões e opiniões. Isso auxilia na criação de um ambiente laboral mais colaborativo e receptivo, onde a interação entre o líder e o time é aprimorada..

Complementarmente, Aarthi e Sujatha (2022), destacam a relevância de líderes pares, que não possuem uma posição de autoridade, mas que se preocupam com o bem-estar e o avanço da empresa. Dessa forma, ele permite que todos os integrantes contribuam para o crescimento da empresa, valorizando a autonomia e proporcionando a todos a oportunidade de se tornarem líderes.

Outrossim, Cappellari, Sausen e Ferreira (2021), uma liderança carismática refere-se a um tipo de liderança onde o líder inspira e motiva seus seguidores através de características pessoais como carisma, persuasão e competência comunicativa. A autoridade do líder não reside na autoridade hierárquica, mas sim na capacidade de inspirar e criar um vínculo emocional com a equipe.

Por outro lado, Costa e Machado (2021), mencionam o estilo de liderança transformacional, que se destaca por inspirar e estimular os integrantes da equipe a atingir um objetivo coletivo, incentivando transformações e crescimento pessoal e profissional, incentivando a criatividade e a colaboração, buscando um ambiente de trabalho positivo e participativo.

De maneira complementar, Oliveira & colegas (2024), ressaltam que a liderança transformativa se concentra na motivação e no crescimento daqueles que são liderados. Ademais, essa forma de liderança contribui para a proteção psicológica dos integrantes das equipes. Além disso, essa liderança estimula a criação de ideias e aprimoramentos na performance criativa. Logo, a liderança transformadora é crucial para o desenvolvimento sustentável das organizações.

Além disso, Ferrari, Ghedine e Llopis (2022), destacam uma liderança Coaching onde ela busca desenvolver o potencial da equipe, estabelecendo um ambiente de crescimento constante. Um líder coach faz perguntas que contribuem para a realização do objetivo. Em vez de impor regras e propor soluções, incentiva o membro a refletir sobre seus objetivos, identificar elementos essenciais e criar um plano de ação que se adeque às suas necessidades e habilidades.

Portanto, não há um modelo de liderança "ideal" para todas as circunstâncias. A escolha do estilo mais adequado deve levar em conta a cultura da empresa, o progresso do time e as especificidades do contexto. Um líder eficiente deve ser flexível e possuir a capacidade de modificar seu estilo de liderança de acordo com as situações.

4.3. Gestão estratégica de pessoas em vantagem competitiva.

Segundo Larieira, Bizarrias e Penha (2023), vantagem competitiva significa dizer que uma empresa está criando mais valor econômico que seus rivais, considerando que o valor econômico é representado pela diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor na compra de um produto ou serviço e o custo econômico total de desenvolvê-los.

Nesse contexto, Potye e Bahia (2022), destaca-se o fato de que as organizações, em geral, têm buscado a inovação como um meio para obtenção de vantagem competitiva a inovação que em termos de competitividade tem sido reconhecida de forma intensa no ambiente acadêmico, social e organizacional, pode ser entendida como a descoberta, a busca, experimentação e desenvolvimento de novos produtos, processos pela melhoria da gestão organizacional.

Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), são as competências que proporcionam à empresa uma diferenciação no seu mercado, e conseqüentemente uma posição de liderança, seguindo o mesmo princípio de core competence. Nesse sentido, a organização pode apresentar diversas competências organizacionais, onde somente algumas a diferenciam dos seus concorrentes e lhe garantem uma vantagem competitiva.

Conforme os autores Almeida, Costa e Gonçalves (2021), às organizações que investem no desenvolvimento e na gestão eficaz de seus colaboradores podem alcançar resultados superiores. Isso envolve criar um ambiente de trabalho que fomenta a inovação, a colaboração e o crescimento profissional. Ao alinhar as estratégias de gestão de pessoas com os objetivos empresariais, as empresas podem melhorar a produtividade, aumentar a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, fortalecer sua posição no mercado.

De acordo com Moureira, Souza e Aguiar (2023), a gestão estratégica é quando um processo que envolve a análise do ambiente interno e externo da organização e é eficaz envolvendo várias áreas da organização, incluindo recursos humanos, marketing e finanças juntamente com a vantagem competitiva é

sustentável ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada.

Milioli (2021), com isso, nota-se a importância de conhecer o clima organizacional, pois maiores mudanças podem ser feitas no momento em que há maior satisfação dos trabalhadores. Por sua vez, de modo geral, a motivação se define como um estado interior que leva a pessoa a se comportar de determinado modo. Analisada de outra perspectiva, a motivação faz referência ao desejo de alcançar um objetivo, uma meta. Portanto, ela resulta de vontades, desejos ou necessidades.

Segundo Ferreira, Amorim (2021), a maximização do desenvolvimento e utilização de recursos organizacionais, dentre um dos maiores objetivos das empresas é a sobrevivência em condições sustentáveis, com perspectivas de crescimento, sendo a criação de recursos e capacidades elementos indispensáveis para sua consecução da vantagem competitiva sustentável. Além disso, nenhuma empresa pode sobreviver no mercado sem a existência dos recursos, sendo estes como a unidade básica que fornece às empresas a entrada no processo dos negócios.

Com isso, pode considerar que a gestão estratégica é um processo complexo e dinâmico que envolve a análise detalhada do ambiente interno e externo da organização, definição de objetivos claros e mensuráveis, e implementação de planos e ações táticos e operacionais para alcançar a vantagem competitiva empresarial, que se refere à capacidade da organização de superar seus concorrentes e alcançar resultados em termos de desempenho financeiro, satisfação do cliente, inovação e sustentabilidade a longo prazo.

4.4. Competências e habilidades profissionais no ambiente corporativo

Segundo Carozzo-Todaro, Pinheiro-Carozzo e Machado (2021), em seus estudos e análises sobre uma determinada empresa que precisou cumprir suas tarefas remotamente por conta da pandemia, abordaram sobre a questão de competências e habilidades nesse conceito de mudanças. Diante disso, os autores

destacam algumas questões acerca do estudo, como adaptabilidade e relacionamento interpessoal. Em outro ponto, ressalta sobre as habilidades técnicas que foram de grande importância para a realização das tarefas e principalmente para o manuseio de ferramentas que facilitam a comunicação como o “zoom” (uma plataforma que permite fazer reuniões).

Ademais, Souza e Santos (2020), aponta, também, sobre a questão da adaptabilidade diante das inovações que vem crescendo. Além disso, destacam, em segundo seus estudos, sobre a quarta revolução industrial, outras competências muito importantes, como: resiliência, trabalho em equipe, habilidades analíticas e de pesquisas, tomadas de decisão e flexibilidade, sendo a flexibilidade uma das mais importantes em um ambiente de trabalho dinâmico. Por outro lado, foi mencionado sobre a autonomia como um fator que reduz o trabalho rotineiro, porém com a crescente automação é preciso da intervenção humana, logo competências que visam o compartilhamento de experiências e coletividade é muito útil.

De maneira complementar, Gonçalves, Oliveira, Pacheco e Salume (2020), conforme os seus estudos que analisam equipes de projetos ágeis utilizando o modelo de gestão CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes), destacam as competências dos membros das equipes relacionadas a esse modelo. Assim, no conhecimento foi analisado o nível de formação dos colaboradores como também conhecimento em ferramentas de gestão. Por outro lado, as habilidades analisaram a flexibilidade, comunicação, saber trabalhar em equipe e saber ouvir, sendo a comunicação a mais importante, pois através dela é criada uma ponte entre as partes interessadas, supletivamente, as atitudes analisaram a adaptabilidade e proatividade.

Conforme Costas e colegas (2020), em seus estudos foram analisadas as competências relacionadas ao cargo gerencial, logo, destacou-se competências como: liderança, trabalho em equipe, relações interpessoais e equilíbrio emocional. Com isso, tais competências têm relação com os aspectos sociais que para o determinado cargo é de grande importância, pois estão relacionadas a valorização e interação entre os indivíduos. Além disso, os autores apontaram que tais competências favorecem a formação de habilidades que afetam positivamente o desempenho no trabalho.

Além disso, Melenchion e colegas (2023), enfatizam nas análises de seus estudos sobre o desenvolvimento de pessoas em startup, a importância de uma boa relação que a instituição tem para com seus colaboradores. De forma complementar, os autores destacam a importância das habilidades técnicas no processo de desenvolvimento de pessoas, pois a uma transferência de conhecimentos entre os indivíduos. Tal habilidade é de extrema importância para que empresas possam se manterem competitivas e inovadoras.

Contudo, nota-se que as competências como, também, as habilidades de um determinado profissional, seja ele do setor operacional como do setor tático ou do estratégico é de extrema importância para o conhecimento, para a formação de boas equipes e para o sucesso profissional. Pois, é através dessas competências e habilidades que uma determinada instituição pode atingir seus resultados de forma eficaz e estratégica. Além disso, dentro do contexto de inovação e avanços tecnológicos, nas circunstâncias profissionais e no domínio de ferramentas, são competências fundamentais para garantir uma boa gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados apresentados, foi possível verificar o mapeamento das discussões acadêmicas que tratam da temática da Liderança e desenvolvimento de equipes podem ser categorizadas em 4 vertentes.

No primeiro aspecto, a importância da liderança nas organizações foi verificado que a presença de um líder competente é crucial nas empresas, já que ele tem a função de delegar tarefas, estimular a equipe, solucionar situações complicadas, proporcionando apoio e confiança para atingir as metas e objetivos definidos.

Por outro lado, existem também discussões acadêmicas que falam do estilos de lideranças não há um modelo de liderança perfeito, para todas as circunstâncias; o líder eficiente é aquele que se ajusta ao cenário, levando em conta a cultura da empresa, a fase da equipe e as particularidades do ambiente.

Adicionalmente, a gestão estratégica de pessoas em vantagem competitiva empresarial refere-se a um processo dinâmico que examina o cenário empresarial,

estabelece metas precisas e implementa medidas para obter vantagem competitiva e resultados duradouros em desempenho, inovação e contentamento do cliente.

Não obstante, Competências e habilidades profissionais no desenvolvimento de equipes é evidente que as habilidades e competências profissionais são essenciais para a formação de equipes eficientes e o sucesso de uma empresa. Assim, é através dessas competências e habilidades que uma instituição específica pode atingir suas metas de forma eficaz e estratégica. Por outro lado, o conceito de tecnologia e inovação são fundamentais para garantir e facilitar uma administração eficiente dentro das organizações.

Como limitação é válido destacar que o presente estudo foi circunscrito a uma abordagem bibliográfica, logo poderia ser expandido através de dados de ordem primária como entrevistas e questionários. Assim, pode-se no futuro explorar empresas relevantes para entender mais a respeito da temática acerca da liderança e desenvolvimento de equipes aqui investigada, porém, numa perspectiva de coletas de dados de ordem primária.

REFERÊNCIAS

DE ALMEIDA, Erica Schefer et al. Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, 2013.

DE ALMEIDA, João Antônio; DOS SANTOS, Maria das Graças; DA ROCHA, Renan Oliveira. Estilos de Liderança dos Empresários das Micro e Pequenas Organizações de Maceió. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 8, p. 3-19, 2020.

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de et al. Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas. **Reuna**, 2014.

CAIXETA, Andréia Agostinha; RAMOS, Ana Paula Lara Vasconcelos. Motivação e satisfação no trabalho docente no curso de Administração no UNIPAM-Centro Universitário de Patos de Minas. **Revista do Fórum Gerencial**, v. 1, n. 1, p. 391-403, 2021.

CAROZZO-TODARO, Mauro Enrique; PINHEIRO-CAROZZO, Nádia Prazeres; DE SOUZA MACHADO, Andreza. From face-to-face to virtual teams: Work organization during the Covid-19 pandemic De equipes presenciais a equipes virtuais: Organização do trabalho durante a pandemia da Covid-19.

CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas:novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2020.

COSTA, Carlos et al. Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, 2020.

FERRARI,SR; GHEDINE, T.; LLOPIS, J. Competências da Inteligência Emocional de líderes em países em desenvolvimento. *Revista Gestão Organizacional* , v. 3, pág. 234-251, 2022.

GONÇALVES, Laila Cristina Couto et al. Competências requeridas em equipes de projetos ágeis: um estudo de caso em uma Edtech. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 3, p. 72-93, 2020.

LACOMBE, FRANCISCO. **Teoria geral da administração**. Saraiva Educação SA, 2017.

LUCATELLI, Francine et al. Um pessimista convicto na minha equipe: estilos de liderança e motivação. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 6-24, 2021.

MELENCHION, José Ricardo et al. Desenvolvimento de pessoas em startups. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, p. eRAMG230116, 2023.

MEURER, Tatiane; WEISSMANTEL, Cristiane Wornath; HEIN, Nelson. Intenção de turnover em empresas familiares: Efeito moderador do mecanismo stewardship e da

liderança transformacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 25, p. eRAMG240169, 2024.

MORAES, Romulo Matos de; ISTOE, Rosalee Santos Crespo; MIRANDA, Valtair Afonso. Habilidade política nas organizações: caminhos de um conceito em evolução. **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, p. e7, 2023.

MOREIRA, C. S., Sousa, R. G. Martins, O. S. Aguiar, A. B. (2013). Nudge: Empurrando para longe o gerenciamento de resultados. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 17:e214068. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2023.214068>

DE OLIVEIRA ROCHA, Mônica et al. Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: scoping review. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 3, p. 418-441, 2024.

DOS SANTOS, Dieison et al. GESTÃO DE PESSOAS: COMPONENTE ESTRATÉGICO PARA EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 7, n. 3, p. 23-44, 2017.

SERRA, Floriano. Gestão de Pessoas: todos ou ninguém. Disponível em <<http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo182.shtml>>, 2015.

DA SILVA, Alini; HAVEROTH, Juçara; DA CUNHA, Paulo Roberto. Influência do Estilo de Liderança e da Subordinação no Julgamento e Tomada de Decisão do Auditor Interno. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC)**, v. 16, n. 1, 2022.

DA SILVA, L. H. de Almeida, R. F. de Mello, F. H. Dutra, J. S. (2024). “Ser ou Não Ser, Eis a Questão”: liderança online na XPTO. **Revista Gestão & Tecnologia**, 24(3), 245-267.

DA SILVA, Luiz Henrique et al. Estilos e papéis de liderança no contexto da indústria de moda. **Revista Pretexto**, v. 23, n. 3, 2022.

DE SOUZA, Marina Teixeira; SANTOS, Fernando César Almada. Competências operacionais e indústria 4.0: revisão sistemática da literatura. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 2, p. 264-288, 2020.

VIANA, Denise Mathias; OLIVEIRA, Lucia B. A influência do comportamento do líder e do gênero na qualidade da relação líder-liderado e na satisfação no trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 3, p. 393-417, 2024.

Videira, DP(2023). Um modelo relacional para avaliação da comunicação interna e dos vínculos organizacionais: a importância das relações afetivas e o papel do supervisor imediato. *Revista de Administração da UFSM* , 16(4), 0-0