



ANÁLISE CONCEITUAL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Kina Rafael Mandasse¹, Eliseu João Chaiúque²

¹ Estudante, Universidade Católica de Moçambique, Nampula, Moçambique.

² Estudante, Universidade Católica de Moçambique, Nampula, Moçambique.

Resumo

A liderança é um elemento central no desenvolvimento organizacional, influenciando directamente a eficácia, a cultura e o desempenho das organizações. Este estudo investiga a relação entre estilos de liderança e desenvolvimento organizacional. Tem o propósito de examinar a influência de diferentes estilos de liderança no desenvolvimento organizacional, com objectivo de identificar práticas eficazes, destacar áreas que necessitam de maior atenção e identificar as atitudes correctas que um líder deve adoptar para agregar resultados positivos. A opção metodológica escolhida neste artigo foi abordagem qualitativa e, concernente aos procedimentos técnicos, o artigo foi baseado em pesquisa bibliográfica. Classifica-se como estudo Exploratório e, quanto aos objectivos, é pesquisa básica quanto ao tipo de pesquisa. Os resultados da pesquisa revelam que estilos de liderança transformacional estão positivamente correlacionados aos indicadores de desenvolvimento organizacional, como inovação, satisfação dos colaboradores e desempenho financeiro. A liderança transformacional mostrou-se eficaz em promover uma cultura organizacional mais colaborativa e orientada para o crescimento. As evidências reforçam a importância de líderes que inspiram e motivam suas equipas, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento, Liderança, Organização.

Abstract

Leadership is a central element in organizational development, directly influencing the effectiveness, culture and performance of organizations. This study investigates the relationship between leadership styles and organizational development, with the aim of identifying effective practices and highlighting areas that require greater attention. The purpose of this study is to examine the influence of different leadership styles on organizational development, with the aim of identifying effective practices, highlighting areas that require greater attention and identifying the correct attitudes that leaders must adopt to achieve positive results. The methodological option chosen in this article was a qualitative approach and concerning technical procedures, the article was based on bibliographical research. It is classified as an exploratory study in terms of the research objectives and basic research in terms of the type of research. The research results reveal that transformational leadership styles are positively correlated with organizational development indicators, such as innovation, employee satisfaction and financial performance. Transformational leadership has proven effective in promoting a more collaborative and growth-oriented organizational culture. The evidence reinforces the importance of leaders who inspire and motivate their teams, promoting an environment conducive to organizational development.

Keywords: Development, Leadership, Organization.

Informações do Artigo

Histórico:

Recepção: 11 de Setembro de 2024

Aprovação: 02 de Janeiro de 2025

Publicação: 07 de Abril de 2025

Contacto

Kina Rafael Mandasse ✉ kinarafaelmandasse@gmail.com



1. Introdução

A liderança é um elemento central no desenvolvimento organizacional, desempenha um papel crucial na capacidade de as empresas adaptarem-se e prosperarem em um ambiente de negócios dinâmico. Segundo Yukl (1998), a liderança envolve a influência de um líder sobre seus seguidores para alcançar objectivos organizacionais. A influência dos líderes abrange desde a definição da visão e dos valores organizacionais até a implementação de estratégias eficazes que promovem o crescimento e a inovação (Northouse, 2018). Este estudo investiga a relação entre estilos de liderança e desenvolvimento organizacional, explorando como diferentes abordagens de liderança podem impactar a eficácia, a cultura e o desempenho das organizações.

O propósito deste estudo é examinar a influência de diferentes estilos de liderança no desenvolvimento organizacional, e, porque os estudos indicam que na ausência da liderança os colaboradores podem retroceder e as organizações tem grandes índices de fracasso. A investigação se justifica tanto do ponto de vista científico quanto acadêmico, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de liderança e desenvolvimento organizacional.

O artigo tem como estrutura o resumo teórico que aborda definições sobre a liderança e estilos de liderança e papel do líder, na apresentação de resultados são abordados os perfis que o líder deve possuir. A análise de discussão irá consistir em meios de liderança que influenciam de forma positiva no desenvolvimento. E no último ponto que é conclusão e recomendações consistirá em demonstrar as vantagens e finalidade de implementar a liderança.

A expectativa do artigo é abrir a visão dos líderes e colaboradores das organizações, demonstrar a forma eficaz de liderar, ilustrando os estilos de líder que cada empresa deve se espelhar, porque a liderança é uma das chaves para o crescimento da organização, do líder e

dos colaboradores. A liderança é um factor fundamental para manter um bom posicionamento no mercado competitivo, pois o sucesso dos colaboradores e da empresa, cabe ao líder com toda a sua capacidade e criatividade de liderar a equipe e cumprir a missão de incentivarlos a melhorar o desempenho para obtenção de ganhos.

2. Referencial teórico

2.1. Conceito de liderança

Segundo Fraga (2018), Liderança é um tema bastante estudado e em constante discussão entre os investigadores. É algo em que não existe concordância. No entanto, a generalidade de investigadores apoia ideia de que o líder é alguém que orienta e influencia outro ou outros em determinado objectivo.

Segundo Yukl (1998), a liderança como um processo amplo, no qual um membro de um grupo ou organização, influencia a interpretação de eventos, a escolha de objectivas e estratégias, a organização das actividades, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização.

A liderança nas empresas é um dos temas mais comuns e mais discutido, entre as variáveis que influenciam a competitividade das organizações em ambientes de elevada competitividade. Desta forma, a liderança tem um papel fundamental dentro da organização, pois os líderes são responsáveis pela gestão dos principais recursos, as pessoas, levando a uma equipa motivada e, consequentemente, à realização das suas funções com êxito, produzindo resultados satisfatórios para a organização (Fraga, 2018).

A liderança é muito importante para as organizações, pois, falida no alcance dos objectivos da empresa e dos colaboradores, exige do líder como o protagonista das acções e estratégias ou seja fazendo a monitoria das



actividades que influenciará para o melhor desempenho da organização. A organização que aposta na liderança tem um papel fundamental de influenciar a empresa a tornar-se competitiva no ambiente de competitividades de nível elevado, o líder tem a responsabilidade de orientar os recursos humanos a seguir o rumo que trará grandes resultados para a organização e, uma das formas para alcançar o patamar alto, é motivando os colaboradores.

2.2. Estilos de liderança

Na óptica de Maximiano (1990), o líder pode ser democrático, autocrático ou liberal:

- Autocrático: usa da autoridade formal para incitar a participação dos subordinados no processo decisório, iniciando pela orientação ao grupo, onde o líder define antecipadamente as tarefas desempenhadas pelos subordinados e, por vezes, utiliza do abuso de autoridade para garantir seu cumprimento;
- Democrático: pressupõe a participação dos subordinados no processo de decisão e uso da autoridade por parte do líder, aproximando-se de um processo de participação e envolvimento colectivo. A participação e a conversação são essenciais;
- Liberal: o líder não utiliza de sua autoridade, delegando obrigações aos seus subordinados.

A liderança autocrática é responsável por controlar os processos e responsabilidades, ou seja, o líder assume a postura autoritária e tem o poder de tomar decisões e dificilmente pede sugestões das decisões tomadas, por ser centralizada no líder e dificilmente permite que haja pensamentos contraditórios o objectivo é que os colaboradores sigam as ordens sem espaço para interrogações. A democracia envolve os colaboradores na discussão de soluções da organização, todos podem expressar as suas ideias na presença do líder e várias

organizações adoptam a liderança democrática, os colaboradores sentem-se enquadrados. E a Liberal é focada aos colaboradores, tomam as decisões diárias e executam-nas, ou seja, o líder confia na capacidade dos colaboradores.

2.3. Principais objectivos da liderança

- Gerenciar conflitos e resolver problemas: requer habilidades de mediação, escuta activa e negociação, visando a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.
- Estabelecer uma visão compartilhada: envolve comunicar de forma clara a direcção estratégica, os valores e os objectivos da organização, permitindo que os membros da equipe se identifiquem com essa visão e se engajem no seu alcance.

2.4. O Papel do líder

Schwella (2005) enfatiza a utilização da abordagem comportamental pelo líder como ponto de partida, mas argumenta ser desnecessário focar as relações e as tarefas em todas as circunstâncias ou em todos os momentos. A recomendação é que, dependendo das variáveis situacionais (natureza da tarefa, relacionamento entre o líder e liderado e o poder da posição ocupada pelo líder), o líder pode deslocar o foco, ou sobre a tarefa, ou sobre os relacionamentos, ao invés de se focar em ambos ao mesmo tempo.

Segundo Robbins (2005), a teoria identifica quatro comportamentos de liderança:

- O líder directivo, encorajador, participativo, aquele que faz com que as tarefas sejam executadas.
- O líder que apoia, aquele que está atento às necessidades de seus liderados.
- O líder participativo, aquele que envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão. O líder orientado para a conquista, aquele que fixa metas



desafiadoras, confia e espera o melhor desempenho de seus liderados.

- Quanto ao perfil do líder, devem-se levar em conta suas competências organizacionais.

Conforme Bittel (1982), para se ser um bom líder deve possuir:

- Senso de missão – Baseado na confiança em sua própria capacidade de liderar, exercendo amor pelo trabalho e dedicação às pessoas e à organização;
- Abnegação – relacionada à disposição para renunciar a atitudes comodistas como perder a paciência e capacidade de suportar os problemas inerentes à função;
- Bom carácter - líderes bem-sucedidos são geralmente honestos consigo e com os outros, enfrentando situações desagradáveis de forma honrosa e não temendo a crítica nem os próprios erros, além de serem sinceros e confiáveis;
- Competência na função - a importância da qualificação técnica do supervisor em sua função, pois uma pessoa que está familiarizada com o trabalho que realiza tem excelentes estruturas básicas para realizar uma boa liderança;
- Discernimento – Bom senso, capacidade de distinguir o que realmente é importante, tacto e critérios suficientes para analisar o futuro e planejar em função dele;
- Energia – Liderar significa inclusive ter “pique” para permanecer no trabalho até mais tarde, se necessário for, tendo pouco tempo livre para repouso ou alívio da pressão dos problemas. Requer boa saúde moral e energia ilimitada para realização do trabalho.

As organizações têm como objectivo adquirir profissionais com qualificações elevadas para fornecer resultados positivos e satisfatórios. Por essa razão é fundamental que o

líder tenha posicionamento elevado em termos de capacidade para liderar os colaboradores e a organização, criar condições de boa convivência com os recursos humanos, tomar decisões e lidar com as mudanças que irá enfrentar durante os dias e acima de tudo criar soluções para os desafios que a sua equipe era enfrentar.

3. Procedimentos metodológicos

Marconi e Lakatos (2003) referem que a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados actuais e relevantes relacionados ao tema de estudo. Oliveira (2011) defende que a abordagem qualitativa trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenómeno dentro do seu contexto. A abordagem qualitativa permitiu a colecta de dados descritivos, observações e análise bibliográfica, para compreender o entendimento e as concepções dos autores sobre a liderança e seu impacto no desenvolvimento organizacional. Dessa forma, foi possível investigar como diferentes estilos de liderança, traços de personalidade, habilidades de comunicação e estratégias de influência podem afectar a cultura organizacional, a produtividade, o engajamento dos funcionários, a satisfação no trabalho e o clima organizacional.

A pesquisa exploratória tem como objectivo investigar um tema pouco explorado ou pouco compreendido, permitindo uma compreensão inicial do fenómeno estudado. A pesquisa exploratória permite um conhecimento mais completo e mais adequado da realidade (Gil, 2017). Usando essa metodologia de pesquisa foi possível explorar, comparar e analisar diferentes perspectivas e compreender de forma aprofundada a relação entre a liderança e o desenvolvimento da organização.

A pesquisa, quanto à natureza, pode ser diferenciada entre básica e aplicada. Segundo Appolinário (2011), a pesquisa básica tem como objectivo principal “o avanço do conhecimento



científico, sem nenhuma preocupação com a aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos” (p. 146). A pesquisa básica tem como objectivo gerar conhecimento que seja útil para a ciência, sem necessariamente haver uma aplicação prática ou para obtenção de lucro. Assim, por meio desta pesquisa básica, espera-se trazer uma contribuição para ampliar-se o conhecimento dos diferentes aspectos da liderança que influenciam o desenvolvimento organizacional. Os resultados obtidos permitirão identificar os estilos de liderança mais eficazes, as competências essenciais dos líderes e as estratégias de influência que promovem um desenvolvimento organizacional positivo.

Dentre as técnicas de recolha de informação a autora optou pela pesquisa bibliográfica, que segundo Boccato (2006), busca a resolução de um problema por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Assim, através de livros, outros artigos e material publicado na internet, a autora sintetiza de forma sistemática as principais abordagens sobre a liderança e o desenvolvimento das organizações.

4. Apresentação de resultados

Considera-se que o sucesso de uma empresa depende da performance organizacional. Isto acontece quando a liderança envolve motivação, gestão, inspiração, remuneração e habilidades analíticas, aumentando assim o aumento da satisfação do empregado, da produtividade e dos lucros (Hurdzueu, 2015).

Os resultados da pesquisa mostraram que:

- A relação entre liderança e performance organizacional é um factor importante para o desenvolvimento de organizações eficazes, pois para melhorar o desempenho de uma organização é a liderança que tem de ser analisada e

adaptada (Popa, 2012).

- De acordo com Bass (1990), líderes transformacionais possuem certas características, como carisma e habilidades de comunicação, que os tornam capazes de influenciar positivamente o comportamento dos liderados.
- Segundo Yukl (1998), líderes transformacionais são capazes de criar um clima organizacional positivo, estimulando a criatividade e a inovação.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a liderança exerce uma influência significativa na capacidade das organizações de se adaptarem e se desenvolverem em um ambiente competitivo.

- Liderança transformacional foi fortemente associada ao desenvolvimento organizacional. Líderes transformacionais inspiram a visão, incentivam a criatividade e promovem o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Estilos autocráticos foram associados negativamente com o desenvolvimento organizacional
- A pesquisa de Avolio, Walumbwa e Weber (2009) destaca que líderes transformacionais têm a habilidade de promover um alto nível de comprometimento e engajamento por parte dos colaboradores. Esse comprometimento está associado a um maior desempenho individual e organizacional.
- Burns (2008), que ressalta a importância da liderança transformacional no desenvolvimento de uma visão compartilhada e na promoção de valores éticos nas organizações.
- Por fim Leithwood, Day, Sammons, Harris e Hopkins (2006) destacam a importância da liderança distribuída no contexto organizacional actual. Essa abordagem valoriza a participação de diferentes membros da equipe no processo de liderança, promovendo o



desenvolvimento colaborativo e o compartilhamento de responsabilidades.

Silva, Paschoalotto e Endo (2020) exortam que ainda não há uma definição exacta de boa liderança entre os pesquisadores, mas que se trata de um indivíduo que serve aos seus liderados, conhecendo o perfil de cada um a fim de desenvolver suas competências e habilidades. Como complemento, (Biertolla, Jaworski, Donald, Santos, & Polacinski, 2014) Aborda que é necessário que um gestor se transforme em um líder e dentro os assuntos pessoais dos colaboradores, pois eles afectam na produtividade, sendo a influência do gestor/líder sobre a equipe de extrema importância para os resultados da organização.

5. Resultados e discussão

Os resultados obtidos foram amplamente positivos em relação à influência da liderança no desenvolvimento organizacional, quanto a inspiração, motivação, estímulo à criatividade, entre outros. A pesquisa apontou que a presença de líderes que promovem um ambiente de trabalho favorável à inovação, ao aprendizado e ao engajamento tende a proporcionar bom desenvolvimento organizacional. A capacidade dos líderes de inspirar, motivar e guiar suas equipas reflecte directamente nos resultados alcançados pelas organizações.

A pesquisa demonstrou a importância da liderança transformacional para promover um ambiente de trabalho favorável ao aprendizado, inovação e alto desempenho. Os resultados obtidos reforçam a relevância de investir no desenvolvimento de líderes capazes de exercer uma influência positiva sobre seus liderados, incentivando a criatividade, o engajamento e o comprometimento.

Uma boa liderança é aquela que:

- Sabe se comunicar: Como um bom influenciador de pessoas, a primeira coisa que se percebe em um líder é o seu

poder de comunicação.

- Consegue lidar com vários tipos de pessoas: Dentro de uma empresa ou qualquer outra instituição, fatalmente existirão vários perfis de profissionais, e é necessário que o líder consiga se relacionar bem com todos eles.
- Motiva seus liderados: A grande função de um líder é, sem dúvidas, conseguir motivar as pessoas.
- Cria engajamento: Qualquer grupo de pessoas terá resultados muito melhores se trabalhar em conjunto – e a união da equipe também é uma tarefa a ser feita pelo líder.
- Educa a equipa: Os líderes que entendem a sua posição e estão focados em ajudar todo o grupo liderado a conseguir melhorar a sua condição procuram fazer com que estas pessoas, assim como ele próprio, evoluam.
- Planeia e estabelece metas: Nesse momento, o papel do líder é conseguir ajudar a identificar essas metas e alinhar o melhor planeamento para que elas sejam atingidas. Sem um plano de acção bem estabelecido, as pessoas acabam trabalhando de forma individual, o que pode levar ao caos e ao desentendimento.
- Delega tarefas: Um bom líder não é aquele que assume para si todas as responsabilidades, mas aquele que consegue dividi-las com grupo de maneira que ninguém fique sobrecarregado, nem mesmo ele (Lima, 2021).

6. Considerações finais

Recomenda-se que os líderes façam um esforço enorme de compreensão aos colaboradores, criando meios favoráveis para que o empregado se sinta à vontade ao expressar as suas ideias e desafios que têm enfrentado, o líder tem a obrigação de criar soluções para as questões



levantadas.

O líder, como o cabeça da organização, tem o poder de induzir os colaboradores a aceitarem algo, faz com que haja trabalho em equipa, ou seja, cria união e, por essa causa, é fundamental que, na escolha do líder, sejam identificadas todos os componentes ou qualidades que um líder deve obter. As organizações são responsáveis em instituir um bom ambiente e formações para que o líder seja capaz de partilhar o seu potencial para os colaboradores e com a finalidade de se torarem líderes no futuro.

Conclui-se que é indispensável a boa liderança para desenvolvimento da organização, porque, na era actual, é necessário que as organizações tenham colaboradores motivados e com os mesmos objectivos para alcançar o sucesso da empresa. Existem vários autores que defendem que a liderança é inata, porém Bass, Barnard e Morris, (2006). *From* pesquisa mostrou que é necessário desenvolver várias habilidades e qualidades, como motivação, agir com confiança, saber ouvir, capacidade de delegar, compreender as dificuldades e esclarecer dúvidas dos colaboradores.

O líder deve ter essas qualidades para poder implementar e partilhar com os colaboradores, porém é da responsabilidade dos colaboradores adquirir as estratégias que o líder recomenda para o desenvolvimento do meio em que se encontram.

A influência da liderança no desenvolvimento é notável, grandes projectos, estão em grandes patamares, porque foram implementados os estilos de liderança que são enquadradas em cada tipo de situação. O líder não pode somente focar-se em um estilo para conquistar níveis elevados, as competências do líder influenciam de forma positiva no desenvolvimento organizacional, porque é a partir das competências que a organização irá alcançar os seus objectivos, e consequentemente, o sucesso. Existem organizações que os líderes localizam-se em

outra região, mas porque adopta o estilo planificado para a organização a monitoria tem sido satisfatória

É de extrema importância desenvolver a liderança porque estimula a boa relação com o colaborador e cliente, melhora a forma de execução das actividades, gera mudanças, em suma o ambiente organizacional fica em perfeitas condições em quase todas as áreas. O líder pode influenciar os colaboradores a pensar como se fossem líderes, porque na medida em que se convive com um líder há probabilidade de adquirir as mesmas estratégias para alcançar algo.

Referências

- Appolinário, Fábio (2011). *Dicionário de Metodologia Científica*. São Paulo. Atlas.
- Avolio, Bruce Joseph; Walumbwa, Fred Ochieng; & Weber, Todd (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology. transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.* Organizational Dynamics.
- Bittel, Lester (1982). *Supervisão eficaz*. Brasil: McGraw-Hill.
- Bletolla, Acsander; Jaworski, Rafael Gregorio; Donadel, Eduardo Murilo, Santos, Leandro Dorneles; & Polacinski, Edio (2014). *O gestor como lider no processo de desenvolvimento de pessoas*. Brasil. Bocato, Vera Regina Casari (2006). *Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação*. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo.
- Burns, James MacGregor (2008). *Leadership*. Harper & Row.
- Fraga, Teresa Margarida (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*. Brasil.
- Gil, António Carlos (2017). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo. Atlas.



- Hurduzeu, Raluca-Elena (2015). *The impact of leadership on organizational performance*. Romania.
- Leithwood, Kenneth, Day; Christopher, Sammons, Pam, Harris, Alma; & Hopkins, David (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. School Leadership & Management.
- Lima, Fatima (06 de 09 de 2021). *O papel do líder na organização* . Obtido em 08 de 07 de 2023, de <https://otimiza.pro/papel-do-lider/>.
- Marcondes, Jose Sergio (14 de 06 de 2023). *Saiba o que e liderança! Desenvolva habilidades essenciais para ser um líder de sucesso*. Obtido de <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/lideranca-lider-caracteristicas/>.
- Marconi, Marina Andrade; & Lakatos, Eva Maria (2003). *Fundamento de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, Antonio Cesar. (1990). *Introdução a administração*. São Paulo.
- Oliveira, Marcos António (2010). *Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas*. São Paulo.
- Northouse, Peter Guy (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Popa, Brindusa Maria (2012). *The relationship between leadership effectiveness and organizational performance*. Romania.
- Robbins, Stephen (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schwella, Erwin (2005). *Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança*. Brasília.
- Silva, Caio Padrinho; Paschoalotto, Marco António; & Endo, Gustavo Yuho (2020). *Liderança Organizacional: Uma revisão integrativa brasileira*. Brasil.
- Yukl, Gary (1998). *Leadership Organization*. New Jersey.