

ARTIGO ORIGINAL

GESTÃO DE EQUIPES E LIDERANÇA: UMA REVISÃO NA LITERATURA

TEAM MANAGEMENT AND LEADERSHIP: A LITERATURE REVIEW

Dênia Aparecida de Amorim¹
Junio Souza Maia²
Maria Gabriela Amorim Santos³

RESUMO:

A liderança relaciona-se a um fenômeno grupal. É um processo de influência que ocorre para alcance de objetivos comuns. Apesar de o líder ser quem inicia as ações, seus subordinados devem estar dispostos a colaborar, pois a liderança exerce efeito sobre o comportamento dos membros do grupo. O líder é visto como alguém que proporciona benefício não só ao grupo, como a cada membro envolvido na relação. Assim, o estudo objetivou identificar na literatura científica o que se tem publicado sobre a temática “gestão de equipes e liderança”. Para isso adotou-se a pesquisa bibliográfica com seleção de artigos científicos completos de acesso livre no repositório Capes Periódicos. Após busca e análise, foram selecionados cinco artigos que atenderam aos critérios de inclusão e exclusão. A análise foi desenvolvida com base em uma amostra composta por cinco trabalhos, dos quais três deles apontaram a importância da liderança para os profissionais da enfermagem. Dois estudos apontaram a importância do *feedback* como forma de resolução de conflitos organizacionais. Foi observada a importância do desenvolvimento da liderança, seja na graduação ou no decorrer da carreira. Porém, não é conclusiva a opção de ensinar a ser líder, visto que as características que propiciam ao indivíduo a habilidade de liderar são internas ao ser humano. É tendência estudos que objetivam identificar qualidades e situações de sucesso em empresas para replicá-las em outras situações, entretanto, como se tratam de cenários com seres humanos, não há uma receita pronta para resolução de conflitos e gestão pacífica de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Equipes; Cultura Organizacional.

ABSTRACT:

Leadership is related to a group phenomenon. It is a process of influence that occurs to reach common goals. Although the leader is the one who initiates the actions, his subordinates must be willing to collaborate, as leadership has an effect on the behavior of group members. The leader is seen as someone who provides benefit not only to the group, but also to each member involved in the relationship. Thus, the study aimed to identify in the scientific literature what has been published on the theme “team management and leadership”. For this, a bibliographic research was adopted with selection of complete scientific articles of free access in the Capes Periodicals repository. After searching and analyzing, five articles were selected that met the inclusion and exclusion criteria. The analysis was developed based on a

¹ Mestre em Administração Pública (2022) pela UFTM. Bacharel em Administração (2009), Ciências Contábeis (2018), MBA em Gestão Empresarial (2012) pelo Centro Universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP. Especialização em Gestão Pública (2016) pela FAVENI e em Contabilidade Pública e Auditoria pela Faculdade Instituto Brasil de Ensino - IBRA (2020). E-mail: deniaamorim@hotmail.com

² Especialista em Gestão de Equipes e Lideranças pela FAVENI (2022). Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP (2021). E-mail: fx.jrsouza@gmail.com

³ Graduanda em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP. E-mail: mariagabrielaamorimsantos@gmail.com

sample composed of five studies, three of which pointed to the importance of leadership for nursing professionals. Two studies pointed out the importance of feedback as a way of resolving organizational conflicts. The importance of leadership development was observed, whether at graduation or throughout the career. However, the option of teaching to be a leader is not conclusive, since the characteristics that provide the individual with the ability to lead are internal to the human being. There is a trend in studies that aim to identify qualities and successful situations in companies to replicate them in other situations, however, as they are scenarios with human beings, there is no ready recipe for conflict resolution and peaceful management of people.

KEYWORDS: *Leadership. Teams. Organizational Culture.*

1 INTRODUÇÃO

O meio organizacional adota estratégias e ações para valorização e desenvolvimento dos ativos humanos como estratégia de crescimento. Porém, as entidades devem, em primeiro lugar, avaliar se as ações adotadas são vistas como justas pelos trabalhadores. O desenvolvimento de políticas e práticas relacionadas a caminhos alternativos para desenvolvimento da carreira enriquecem as atividades laborais ao atribuir ao trabalhador maior autonomia e controle sobre suas próprias tarefas e outras formas de reconhecimento valorizadas pelos integrantes da organização (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012). Porém, o tipo de liderança ou chefia adotado podem interferir na atuação individual ou grupal, ocasionando ganhos ou perdas financeiras.

Um dos tópicos mais abordados em pesquisas de desempenho de equipes é o impacto da liderança na gestão de pessoas, visto que o desempenho dos grupos de trabalho está diretamente relacionado à como o gestor conduz seus subordinados (GARCIA; RUSSO, 2019). Já, a temática liderança tem merecido destaque no contexto dos estudos organizacionais, mais especificamente, o conceito de liderança transformacional-transacional tem sido objeto de diferentes pesquisas, muitas delas relacionadas à qualidade de produtos e serviços (BARRETO *et al.*, 2013).

A liderança relaciona-se a um fenômeno grupal. É um processo de influência que ocorre para alcance de um objetivo em comum. Apesar de o líder ser quem inicia as ações, seus subordinados devem estar dispostos a colaborar, pois a liderança exerce certo efeito sobre o comportamento dos membros do grupo em questão. Logo, o líder é visto como alguém que proporciona benefício não só ao grupo, como a cada membro envolvido na relação (SANTOS, 2018). Essa relação auxilia não só no sucesso da entidade, mas também na convivência e resolução de conflitos que venham a surgir entre os membros do grupo.

As competências gerenciais atribuídas aos líderes são distintas das apresentadas pelos demais indivíduos que integram uma organização, pois o gerente precisa empenhar esforços para atingir os resultados almejados pela entidade, mediante influência e liderança. Portanto, é necessário o desenvolvimento de novas competências para que haja maior responsabilidade, com ênfase nas relações interpessoais (FREITAS; ODELIUS, 2017). Por isso, estudos que abordam o desenvolvimento de liderança têm merecido destaque, pois nem todos possuem a capacidade nata de liderar uma equipe e ainda garantir que alcançarão o sucesso.

Dada a importância da gestão de equipes para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações, o estudo pretendeu responder ao questionamento: o que se tem publicado sobre o tema “gestão de equipes e liderança”? Assim, o estudo teve como objetivo identificar na literatura científica o que se tem publicado sobre a temática “gestão de equipes e liderança”. Para isso foram feitas pesquisas no banco de dados da Capes Periódicos para levantamento de referencial bibliográfico com intuito de sustentar os conceitos e os critérios de inclusão e exclusão definidos para o desenvolvimento do trabalho.

Ressalta-se que as relações entre liderança e cultura organizacional atraem muita atenção, elencando a interdependência entre ambos. Porém, ao incorporar a gestão de equipes com a liderança, ainda são encontrados muitos desafios, principalmente ao abordar os conceitos de liderança nata com a liderança por nomeação. O líder deve assumir o papel de criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura por meio de sua gestão. Contudo, suas habilidades são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto da gestão (BARRETO *et al.*, 2013).

Os métodos utilizados para desenvolvimento do estudo foram revisão de literatura com análise qualitativa. O trabalho foi disposto em seções, sendo essa Introdução, seguida pelo Referencial Teórico que apresentou a liderança no contexto organizacional. A terceira seção detalhou os procedimentos metodológicos, enquanto que a quarta seção apresentou os resultados e as discussões sobre as pesquisas que abordam a gestão de conflitos e a liderança no contexto empresarial, conforme os critérios de inclusão e exclusão adotados. Já a última seção apresentou as considerações finais sobre os achados da pesquisa.

2 LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Liderar é o processo de influenciar intencionalmente um indivíduo com o intuito de atingir um objetivo. Já as organizações são um conjunto de indivíduos e grupos que têm o desempenho empresarial determinado pelo comportamento humano. Neste sentido, a

liderança é de extrema importância para as organizações e para a sociedade. Os pesquisadores que estudam sobre a liderança divergem em diferentes visões ao tentar compreender as interações sociais resultantes deste fenômeno tão complexo. Os estudos sobre liderança são divididos em quatro grandes teorias, sendo elas a teoria de traços de personalidade, seguida pelas teorias sobre estilos de liderança e comportamento do líder, teorias situacionais e contingenciais e as teorias carismáticas, transformacionais e transacionais (ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA, 2010).

A teoria dos traços de personalidade concentrou-se na identificação de qualidades e características pessoais, muitas vezes inatas, que possibilitam a distinção entre líderes de não líderes. Autoconfiança, integridade, honestidade, desejo de poder, entre outros, são alguns dos traços diferenciadores que aumentam a probabilidade de sucesso como líder. Naquela época em que a teoria foi desenvolvida, os estudos concentraram-se na identificação de quem era o líder, ignorando assim aspectos comportamentais e o relacionamento com os liderados (BARRETO *et al.*, 2013).

Em relação às teorias sobre estilos de liderança e comportamento do líder, existem diversos estudos sobre os estilos de liderança que o líder pode adotar, porém os que se destacam na literatura são o autocrático, o democrático e o *laissez-faire* ou liberal. O autoritário ou autocrático se caracteriza pelo nível de intervenção alto por parte do líder, ou seja, é ele que toma as decisões, fixa as tarefas e determina o modo de concretizá-las sem consultar opinião da equipe. Já o democrático apresenta um nível médio de intervenção do líder, sendo considerado participativo, visto que o líder compartilha com os empregados a responsabilidade de liderança, envolvendo-os nas decisões. O *laissez-faire* ou liberal apresenta a característica de intervenção quase nula, em que o líder intervém somente se for solicitado, limitando sua atuação a fornecer informações. É o grupo que identifica os problemas, discute as soluções e decide (BOTELHO; KROM, 2010).

As abordagens contingenciais surgiram a partir de ambientes organizacionais diferenciados e da observação de que os estilos de liderança eram eficazes para umas circunstâncias e ineficientes para outras. Constatou-se que não havia um estilo de liderança específico, mas, sim, situações específicas em que era necessária a adaptação por parte do líder. Logo, para essa abordagem, não existe um estilo ideal de liderança, sendo necessário pensar de forma contingencial, visto que o sucesso do líder está vinculado à capacidade dos líderes de adaptação dos seus estilos e escalas de valores às exigências de uma situação específica (RODRIGUES; FERREIRA; MOURÃO, 2013).

No último grande grupo, os estudos a partir da década de 1990, as Teorias Neocarismáticas citam a liderança carismática, a transacional, a transformacional e a visionária. A liderança carismática atribui que os seguidores do líder atribuem características heroicas a ele, assim o seguem pelo efeito da admiração. A liderança transacional estabelece que os líderes motivem seus seguidores na direção das metas, enquanto que a liderança transformacional define que os líderes possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados. Já a liderança visionária cria e articula uma visão de futuro (BOTELHO; KROM, 2010).

A liderança carismática, conforme Rocha, Cavalcante e Souza (2010), é um processo que envolve mudança dos indivíduos de um determinado estado em que se encontram para outro nível de desenvolvimento, consoante com a visão assumida pelo líder. Essa liderança desperta maior motivação e satisfação por parte dos liderados na realização das tarefas, justamente pelo fato de admirarem e gostarem de seus líderes. O líder que adota o carisma como estilo de liderança, se destaca em diversas áreas, como na política e religião, em tempos de guerra ou quando uma empresa introduz um produto novo ou quando enfrenta uma crise que ameaça a sobrevivência (ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA, 2010). Líderes carismáticos conquistam por suas habilidades natas de seduzir por ações ou argumentos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44). Para atendimento ao objetivo esse estudo adotou a pesquisa bibliográfica com seleção de artigos científicos completos de acesso livre no repositório Capes Periódicos.

Para a pesquisa foram adotados os descritores “gestão de conflitos e liderança” sem aspas, busca simples. A primeira busca resultou em 4.064 ocorrências. Para refinamento e alcance do objetivo proposto delimitou-se o período de publicação de 2019 a 2021, visto que, por se tratar de um tema amplo, os últimos três anos apresentam informações mais atuais e atendem bem o objetivo de pesquisa. Para delimitar mais ainda foram adotados os critérios de idioma português, artigos, assunto principal *leadership* (liderança), e acesso livre. Com isso, a seleção retornou 15 artigos. Foi realizada a análise dos títulos e resumos para confirmação da adequação ao objetivo do trabalho. O Quadro 01 apresenta os cinco artigos que foram selecionados e analisados:

Quadro 01: Estudos selecionados para desenvolvimento do objetivo.

	Autor(es)	Título	Objetivo:
1	ZUCATTI; SILVEIRA; ABBAD; FLORES, 2019.	Criação de uma simulação para o desenvolvimento de competências em um hospital	Analisar a eficácia da simulação em computador utilizada em EaD na identificação e desenvolvimento de competências de gestão de conflitos e dar e receber <i>feedback</i> em lideranças enfermeiras de um hospital pediátrico.
2	PAIM; TANAKA; SCHNEIDER; YAMAMOTO; RAMBO; CASSARO, 2021.	Desenvolvimento de liderança de acadêmicos de enfermagem em um centro de material e esterilização	Analisar as vivências de acadêmicos de enfermagem durante o estágio curricular obrigatório hospitalar em um Centro de Material e Esterilização com foco no desenvolvimento de liderança.
3	VILAS-BOAS; DAVEL; CAVAZOTTE, 2018.	Liderança e cultura: tradição e renovação da pesquisa	Levantar as diferentes vertentes de pesquisa sobre a relação entre liderança e cultura, proporcionando uma visão de conjunto sobre o campo, e apontar perspectivas para trabalhos futuros.
4	MARTINS; TRINDADE; VANDRESEN; AMESTOY; PRATA; VILELA, 2020.	Estratégias de gestão de conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses	Analisar a percepção e estratégias de gerenciamento de conflitos utilizadas por enfermeiros na gestão de pessoas em serviços de saúde portugueses.
5	MEDEIROS; COSTA- NUNES; MOYZES- SARSUR; AMORIM, 2019.	Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças	Compreender o desenvolvimento de lideranças para assegurar a sucessão empresarial, especialmente por meio de ações voltadas para ocupantes de posições-chave, ou seja, aquelas em que o desempenho das pessoas reflete diretamente no resultado da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a rejeição de alguns dos artigos foram considerados como critérios a adequação ao objetivo proposto e o formato artigo completo, em português e acesso público. Três artigos forma descartados, pois os *links* de acesso apresentaram erro no momento da leitura. O tópico ‘Resultados e Discussões’ apresenta as análises acerca do objetivo proposto e os estudos selecionados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para Zucatti *et al.* (2019) a liderança se torna relevante e eficaz quando consegue levar a entidade a resultados positivos, enquanto equilibra a adequada preocupação com as indivíduos e com a produção, ou seja, considera a empresa e seus resultados. Dada essa importância, Paim *et al.* (2021) , acredita que a liderança deve fazer parte dos currículos de formação de graduandos, principalmente para a enfermagem, sua área de estudo.

Para Medeiros *et al.* (2019) o desenvolvimento de liderança é possível, e que quando se trata do desenvolvimento dessa competência interpessoal, o *feedback* é uma opção que auxilia para mudanças comportamentais, visto que pode fornecer informações sobre como a atuação individual ou grupal afeta os outros no ambiente empresarial.

Os conflitos são inevitáveis nos locais em que existam interações entre pessoas. E, no ambiente organizacional, conforme a intensidade e a maneira como forem tratados, poderão até ser benéficos no ambiente de trabalho. Mas isso depende de como os líderes conseguirão conduzir a situação (MARTINS *et al.*, 2020), logo, saber conduzir as interações é uma característica essencial a um líder.

Para o atendimento ao objetivo do estudo, após análise dos artigos selecionados na busca *online*, ficou claro que o campo da enfermagem prioriza a habilidade de liderança para o exercício da profissão. Inclusive, a política nacional que regulamenta a formação dos profissionais enfermeiros brasileiros, tem como norteador que os graduandos desenvolvam habilidades relacionais para facilitar o gerenciamento de conflitos, a gestão de pessoas e de suprimentos materiais, e o processo de tomada de decisões clínicas e gerenciais, fazendo-se necessário o desenvolvimento da liderança durante o processo de formação, para que os futuros profissionais possam estar seguros para exercê-la (PAIM *et al.*, 2021).

Estudos na área da enfermagem têm analisado a capacidade dos profissionais no manejo dos conflitos, visto que estes são considerados estressores na prática da enfermagem. Eles se esforçam para atingir objetivos de satisfação dos usuários, das instituições e de suas equipes. Assim, o enfermeiro é responsável por gerenciar sua rotina e seus subordinados, o que impacta os níveis de estresse no trabalho e o modo pelo qual lida com conflitos. O estilo de liderança e os traços de personalidade dos enfermeiros interferem no dia a dia, pois afetam as estratégias de gerenciamento de conflitos e podem interferir nas relações interpessoais, no trabalho em equipe e na própria assistência de enfermagem (MARTINS *et al.*, 2020).

Independente da área, em qualquer situação organizacional, o *feedback* é eficaz para ajudar o indivíduo ou o grupo a melhorar o desempenho e a convivência e, assim, alcançar os objetivos almejados. O desenvolvimento profissional não depende apenas da liderança e do ambiente social, mas também da capacidade intelectual, experiência, habilidade e competência do líder. O processo de *feedback* é uma estratégia importante que os líderes podem adotar para melhorar a gestão de pessoas, entretanto ela deve ser utilizada de maneira clara, objetiva e sincera para promover o desenvolvimento desejado (MEDEIROS *et al.*, 2019).

A cultura organizacional também é um influenciador na liderança. O campo de estudos sobre liderança relacionada à cultura é amplo com muitas subdivisões, porém, com base nas ideias de maior destaque nesse campo, afirma-se que não existe liderança sem cultura, pois a primeira é em si uma expressão da segunda. Essa relação envolve questões e embates relacionados a líderes e liderados nos diversos contextos organizacionais. A liderança por si só exige sintonia entre o líder e a cultura na qual ele atua para viabilizar a comunicação e a capacidade de inspirar e engajar seus seguidores. Líderes são comumente descritos como criadores, gestores ou destruidores de culturas, pois suas características individuais impactam o ambiente organizacional em que atuam, alterando hábitos e costumes grupais (VILAS-BOAS; DAVEL; CAVAZOTTE, 2018).

Bergamini (1994) *apud* Santos (2018) salientam que liderar exige o conhecimento do sentido individual que cada um dá à atividade que desempenha, ou seja, os liderados têm percepções diferentes de seus papéis diante do grupo e por isso devem ser considerados como fatores de influência. Infelizmente, os programas de treinamento para formação foram desenvolvidos para criar e formar verdadeiros e bons líderes, porém, depois de postos em prática se mostram ineficazes, pois não conseguem modificar o comportamento dos chefes. Há grande diferença entre chefes e líderes, visto que os primeiros são nomeados ao cargo enquanto que os segundos devem influenciar espontaneamente seus seguidores, sendo considerados exemplos a serem seguidos.

A presença de líderes é o elemento central na construção e manutenção da cultura organizacional, visto que por meio da gestão do negócio, ações de gestão de pessoas, práticas de reconhecimento, relacionamento interpessoal, construção da visão, fortalecimento de valores, implementação de ritos e demais elementos relacionados à cristalização da cultura, eles influenciam o ambiente em que estão inseridos. Portanto, o estilo de liderança é um elemento que interfere nas características da cultura empresarial, embora a cultura da entidade também possa influenciar a cultura e costumes do líder (BARRETO *et al.*, 2013).

Compreender a liderança e a cultura, dois fenômenos sociais inseparáveis, na prática é algo complexo, o que se torna essencial para o estudo da liderança. O líder, por si só, influencia o ambiente e sofre influências ao mesmo tempo. Com a intensificação das trocas de experiências entre organizações de diferentes nações e com a diversidade cultural própria das organizações contemporâneas, a compreensão da relação entre liderança e cultura é uma tarefa indispensável (VILAS-BOAS; DAVEL; CAVAZOTTE, 2018).

O Quadro 02 apresenta a análise do que os artigos analisados apresentam sobre a gestão de equipes e a importância da liderança no contexto organizacional.

Quadro 02: Gestão de equipes e a liderança presentes nos artigos selecionados.

	Autor(es)	Objetivo:	Relação com “Gestão de Equipes e Liderança”
1	ZUCATTI; SILVEIRA; ABBAD; FLORES, 2019.	Analisar a eficácia da simulação em computador utilizada em EaD na identificação e desenvolvimento de competências de gestão de conflitos e dar e receber <i>feedback</i> em lideranças enfermeiras de um hospital pediátrico.	O estudo analisou a gestão dos conflitos e adoção de <i>feedback</i> para melhorar a convivência e a eficiência nas equipes de enfermagem. Com base em questionários aplicados criou-se uma simulação computacional para desenvolver habilidades de liderança. A simulação criada demonstrou potencial em avaliar e desenvolver os estilos gerenciais a partir da comparação das respostas obtidas no questionário com a simulação. No entanto, não foi possível afirmar a eficácia no desenvolvimento de competências devido ao tamanho da amostra e a falta de controle sobre o experimento.
2	PAIM; TANAKA; SCHNEIDER; YAMAMOTO; RAMBO; CASSARO, 2021.	Analisar as vivências de acadêmicos de enfermagem durante o estágio curricular obrigatório hospitalar em um Centro de Material e Esterilização com foco no desenvolvimento de liderança.	A liderança e a gestão de equipes estão intrinsicamente ligadas à enfermagem. O estudo analisou como o estágio curricular obrigatório influencia os discentes na preparação para a prática diária. O desenvolvimento da liderança, segundo o estudo, favorece as relações interpessoais, permitindo a habilidade de desenvolver a criticidade, a capacidade de serem resolutivos e capazes de tomar decisões, elementos essenciais para a atuação profissional. Desenvolver o potencial de liderança durante a graduação desperta sentimentos motivadores de pertencimento à equipe e à instituição, e assim favorece a formação de profissionais que atuarão na liderança de equipes com segurança.
3	VILAS-BOAS; DAVEL; CAVAZOTTE, 2018.	Levantar as diferentes vertentes de pesquisa sobre a relação entre liderança e cultura, proporcionando uma visão de conjunto sobre o campo, e apontar perspectivas para trabalhos futuros.	O estudo analisou a relação da liderança e cultura. A tradição da pesquisa envolve os temas liderança sintonizada com a cultura organizacional, liderança como ação cultural e comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais, porém, novas vertentes tendem a abranger a liderança frente à diversidade cultural. A análise realizada permitiu concluir que a interação entre culturas está cada vez mais presente nas pesquisas. Entretanto, do ponto de vista da liderança, a figura individual do líder continua como foco principal. Em relação à gestão de conflitos, pontua-se que a influência dos líderes sobre a cultura organizacional e gerenciamento lhes atribuem o papel de criar, manter ou mudar a cultura por meio da gestão.
4	MARTINS; TRINDADE; VANDRESEN; AMESTOY; PRATA; VILELA, 2020.	Analisar a percepção e estratégias de gerenciamento de conflitos utilizadas por enfermeiros na gestão de pessoas em serviços de saúde portugueses.	Foi analisada a percepção das estratégias de gerenciamento de conflitos utilizadas por enfermeiros na gestão de pessoas. Revelou-se que eles percebem e valorizam as estratégias dialógicas e colaborativas, entretanto, há predominância de estratégias de imposição no meio organizacional. Para melhor gerenciar os conflitos, seriam necessários investimentos para fomentar a liderança transformacional entre os gestores, adotando com maior frequência a comunicação e condutas que facilitem o enfrentamento e a redução dos conflitos nos

			serviços de saúde. Salieta-se a diversidade e complexidade de atribuições e responsabilidades dos gestores na enfermagem, que lidam com equipes muitas das vezes desgastadas pelos longos períodos de trabalho.
5	MEDEIROS; COSTA-NUNES; MOYZES-SARSUR; AMORIM, 2019.	Compreender o desenvolvimento de lideranças para assegurar a sucessão empresarial, especialmente por meio de ações voltadas para ocupantes de posições-chave, ou seja, aquelas em que o desempenho das pessoas reflete diretamente no resultado da empresa.	Foi analisado como a formação de gestores impacta o processo de sucessão em empresas. As práticas comuns de formação de gestores identificadas apontaram para um conjunto de ações que se refletem no aprendizado por meio da própria experiência – <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> , <i>job rotation</i> , <i>expatriação</i> e <i>feedback</i> – como exemplos. Ressalta-se que não há uma prática de desenvolvimento de gestores que se sobreponha a outra, uma vez que o processo de desenvolvimento deve respeitar as singularidades e as necessidades específicas de cada indivíduo. Cada executivo avalia as práticas que mais fazem sentido para si e para seu desenvolvimento ao longo da carreira.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A liderança é uma característica essencial para a resolução de conflitos organizacionais. A gestão de conflitos requer vivências e conhecimentos que devem ser buscados e aprimorados por meio de estratégias de treinamento e educação permanente nos serviços, as quais requerem investimentos e apoio institucional, num processo que proporciona benefícios para as entidades e para as pessoas envolvidas (MARTINS *et al.*, 2020).

É unânime na literatura que a gestão de equipes está diretamente ligada às características de liderança do gestor. Ser chefe por imposição é fácil, difícil é liderar e ser exemplo a ser seguido para um grupo de indivíduos em um ambiente empresarial e competitivo. O alcance dos objetivos organizacionais é mais simples se os subordinados abraçarem a causa proposta pelo líder. Os estudos sobre liderança abarcam os mais diversos temas, e se destacam as teorias que propõem o desenvolvimento de habilidades para liderar grupos sociais. Considerar as características individuais é um desafio enfrentado por todos os líderes, e saber interpretar cada situação e contorna-la de forma inteligente é mais uma das diversas atribuições almejadas em um líder.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar na literatura científica o que se tem publicado sobre a temática “gestão de equipes e liderança”. Embora o tema liderança seja amplo para diversos seguimentos profissionais, devido aos critérios de inclusão e exclusão adotados e pela premissa de seleção de trabalhos de acesso público, a análise foi desenvolvida com base

em uma amostra reduzida composta por cinco trabalhos, dos quais três deles apontaram a importância da liderança para os profissionais da enfermagem. Dois estudos apontaram a importância do *feedback* como forma de resolução de conflitos organizacionais.

Outro aspecto observado na análise é a importância do desenvolvimento da liderança, seja na graduação ou no decorrer da carreira. Porém, não é conclusiva a opção de ensinar a ser líder, visto que as características que propiciam ao indivíduo a habilidade de liderar, na maioria das vezes são internas ao ser humano. De tempos em tempos surgem novos estudos que objetivam identificar qualidades e situações de sucesso em empresas para replicá-las em outras situações, entretanto, como se tratam de cenários em que seres humanos interagem, não há ainda uma receita pronta para resolução de conflitos e gestão pacífica de pessoas.

Como limitação do estudo cita-se a amostra reduzida adotada. Logo, sugere-se para pesquisas futuras a utilização de outros repositórios de dados ou a redefinição de critérios de inclusão e exclusão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os Estilos de Liderança nas Organizações. In: INIC, 14, 2010, Taubaté. **Anais...** Taubaté: INIC, 2010, p. 1-4.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, Rio de Janeiro, p. 35-49, jan./mar. 2018.

GARCIA, Fernando André Zemuner; RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri. Liderança e Desempenho da Equipe de Desenvolvimento de Software: Influência do Tipo de Gestão de Projetos. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 4, p. 970-1005, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Maria Manuela; TRINDADE, Letícia de Lima; VANDRESEN, Lara; AMESTOY, Simone Coelho; PRATA, Ana Paula; VILELA, Carlos. Estratégias de gestão de conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 6, p. 1-8, 2020.

MEDEIROS, Adriana Baracho de; COSTA-NUNES, Simone; MOYZES-SARSUR, Amyra; AMORIM, Wilson-Aparecido Costa de. Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. **Estudios Gerenciales**, v. 35, n. 151, p. 145-158, 2019.

PAIM, Crislaine Pires Padilha; TANAKA, Ana Karina da Silva Rocha; SCHNEIDER, Daniela Silva dos Santos; YAMAMOTO, SARA Satie; RAMBO, Rafael; CASSARO, Bernarda. Desenvolvimento de liderança de acadêmicos de enfermagem em um centro de material e esterilização. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 42, p. 1-6, 2021.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; SOUZA, Washington José de. Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 2, mai./ago. 2010.

RODRIGUES, Alexandra de Oliveira; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. O Fenômeno da Liderança: Uma Revisão das Principais Teorias. **Fragmentos de Cultura**, Goiânia, v. 23, n. 4, p. 587-601, out./dez. 2013.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 6, pp. 744-764, Set./Out. 2012.

SANTOS, Rosineia Oliveira dos. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 72, jul. /set. 2018.

VILAS-BOAS, Otacílio Torres; DAVEL, Eduardo; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa. Liderança e cultura: tradição e renovação da pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 138-154, dezembro, 2018.

ZUCATTI, Ana Paula Noronha; SILVEIRA, Luiza Maria de Oliveira Braga; ABBAD, Gardênia da Silva; FLORES, Cecília Dias. Criação de uma simulação para o desenvolvimento de competências em um hospital. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, p. 1-15, 2019.