

## A GESTÃO DE PESSOAS E O PAPEL DO LÍDER NESSE PROCESSO

Nathali da Costa Felix Ferraz <sup>1</sup>

### RESUMO

O texto aborda o papel do líder nas organizações, especialmente na gestão de pessoas. Como objetivos específicos delimita-se: caracterizar a gestão de pessoas na contemporaneidade, apresentar os perfis de líderes e discutir o papel deles no gerenciamento de colaboradores. A pesquisa é de cunho bibliográfico e caracteriza-se como uma revisão de literatura. Ela é construída a partir de artigos científicos e livros produzidos nos últimos cinco anos. Os resultados evidenciam que a liderança é um aspecto importante para o sucesso organizacional e, que o líder necessita se capacitar continuamente. A qualidade do trabalho e a satisfação dos clientes passa pela boa liderança. A pesquisa sugere que para reter o capital intelectual e vencer no mercado global é preciso investir na formação de líderes e acompanhar as tendências na capacitação dos recursos humanos. Como a gestão é um processo dinâmico, a aprendizagem corporativa deve ser uma iniciativa do líder que almeja vencer a concorrência.

**Palavras-chave:** UCAM. Gestão. Liderança. Organizações.

## PEOPLE MANAGEMENT AND THE ROLE OF THE LEADER IN THIS PROCESS

### ABSTRACT

The text discusses the leader's role in organizations, especially in people management. As specific objectives it is delimited: to characterize the management of people in the contemporary world, to present the profiles of leaders and to discuss their role in the management of collaborators. The research has a bibliographic nature and is characterized as a literature review. It is built from scientific articles and books produced in the last five years. The results show that leadership is an important aspect for organizational success and that the leader needs to train himself continuously. The quality of work and customer satisfaction depends on good leadership. The survey suggests that to retain intellectual capital and win in the global market, it is necessary to invest in training leaders and follow trends in training human resources. As management is a dynamic process, corporate learning must be an initiative of the leader who aims to beat the competition.

**Keywords:** UCAM. Management. Leadership. Organizations

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração (Universidade Cândido Mendes, 2016). Pós-graduanda em Gestão Pública e de Pessoas (Universidade Cândido Mendes, 2018). E-mail: natahalief@gmail.com.



## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tematiza a gestão de pessoas e a liderança. Em virtude da amplitude do tema optou-se por fazer um recorte sobre o papel do líder no processo de gerenciamento de colaboradores. Sabe-se que a gestão de pessoas evoluiu ao longo do tempo acompanhando as mudanças no cenário de negócios e a operacionalização dos recursos humanos nas empresas, isto é, como elas traduzem sua missão mediante o trabalho dos colaboradores, como treinam as equipes, como definem funções e cargos, de que maneira planejam a utilização de ferramentas de trabalho e disseminam o conhecimento para manterem-se competitivas.

A gestão de pessoas indica como cada organização é construída ao longo do tempo e revela a aprendizagem corporativa dela. Pela gestão de pessoas é possível perceber padrões de comportamento das equipes e a cultura organizacional das empresas que engloba os comportamentos, o planejamento estratégico e os conhecimentos tácitos dos indivíduos.

Pensa-se que o êxito das organizações está ligado ao modelo de gestão adotado por elas. Deste modo, questiona-se: Qual o papel do líder na gestão de pessoas? Ao se pensar no dia-a-dia de uma empresa, imagina-se que as pessoas trabalham sob a liderança de alguém, que elas têm em quem se espelhar para o alcance de resultados. Nesta perspectiva, o líder apresenta-se como o sujeito que media as relações de trabalho, que faz acontecer o fluxo de informações dentro e fora da empresa, que têm habilidades de integrar equipes e construir patamares de excelência.

Perante este questionamento surgiu a necessidade de explicitar o que é gerenciar pessoas, quais as formas mais assertivas de fazê-lo e compreender os desafios para as organizações do século XXI. O interesse pela gestão de pessoas decorre da vivência na Pós-graduação na área e da compreensão de que as empresas se transformam continuamente exigindo a capacitação dos gestores para o sucesso organizacional. Compreender o papel da liderança pode significar a permanência ou não, de uma empresa no mercado competitivo da contemporaneidade, contexto globalizado onde o conhecimento e a retenção do capital intelectual se tornam os grandes bens de uma organização.

Neste sentido, concorda-se com Chiavenato (2014) que o líder é fundamental para transformar a organização e para que a empresa se adapte ao contexto mercadológico. Da boa liderança decorre um trabalho confiável, bem realizado, com colaboradores satisfeitos e com uma empresa cumpridora de sua missão.

Chiavenato (2014) corrobora com Maximiano (2012) ao apontar que o clima organizacional é mediado pelo líder. Entende-se que a construção dela é resultado da ação direta ou indireta do gestor líder.

Autores como Mascarenhas (2013) e Goleman (2015)) dizem que a liderança se transformou ao longo do tempo e, que na atualidade o líder é percebido como um uma pessoa que motiva seus colaboradores pelo exemplo, como alguém que equilibra vida pessoal e, profissional. Em tempos de globalização e redefinição de bens e produtos, o ser humano é visto como o grande capital das organizações.

Os objetivos desta pesquisa são: definir o que é o processo de gestão de pessoas, caracterizar os tipos de liderança apontados na literatura e, relacionar a gestão de colaboradores com o perfil do líder.

O alcance dos objetivos apresentados é realizado mediante a pesquisa bibliográfica a partir de artigos científicos da base de dados Scielo e em livros dos últimos cinco anos. Os principais autores que fomentam a reflexão são Chiavenato (2012, 2014), Maximiano (2012), Nockel *apud* Sita (2013), Mascarenhas (2013), Goleman (2015) e Bianchi, Quishida e Foroni (2017).

## **DESENVOLVIMENTO**

O gerenciamento de pessoas é um assunto recorrente na área administrativa. Isto devido ao fato de que são as pessoas as grandes responsáveis pelo sucesso das organizações. Assim, os gerentes, empresários, pesquisadores em gestão, formadores de recursos humanos, dentre outros passam a pensar o valor das pessoas nas empresas e os meios de fazê-las parceiras, no negócio. Mais do que empregadas, elas são vistas como um insumo indispensável ao sucesso dos negócios.

Neste sentido, o conhecimento humano e a sua retenção ganham relevância dentro e fora das organizações. Os empresários percebem que dependem de colaboradores motivados e felizes para que sua marca seja conhecida e fidelizada pelos clientes. [...] “As ideias de capital intelectual e de empreendedorismo estão

associadas à construção e renovação dos recursos humanos e competências que gerarão vantagem competitiva, sendo esta a essência da função da gestão de pessoas” (MASCARENHAS, 2013, p. XIX). O autor menciona que a gestão de pessoas pode ser definida como o processo de angariar e manter colaboradores por longos períodos de tempo na organização.

Bianchi, Quishida e Foroni (2017) contribuem dizendo que o mundo de hoje necessita de líderes, pessoas com a capacidade de se sobressaírem no que fazem e de motivar os colegas a realizar os objetivos da organização. Segundo os autores o “[...] estudo da gestão de pessoas se apoia em conceitos teóricos da psicologia, da economia, de finanças, da estratégia, entre outras [...]” (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017, p. 44).

Percebe-se que o líder trabalha com o comportamento humano, com os processos produtivos e com o alcance de resultados de modo articulado. Ele age em um cenário incerto e complexo como é o das empresas e, deve posicionar-se como alguém que contribui assertivamente na organização. Deste modo, recebe incumbências e responsabilidades que podem evocar percepções negativas, por parte dos colaboradores.

A liderança como processo de atingir metas por meio dos pares é algo complexo e requer “jogo de cintura”, mobilidade, flexibilidade e a demonstração de quem ele realmente é e o que deseja dos colaboradores (GOLEMAN, 2015). O perfil do líder é um elemento agregador ou desagregador, dentro das organizações.

Conforme Goleman (2015) existem na atualidade diferentes perfis de liderança. Sendo os mais interessantes ao êxito empresarial, os líderes participativos e os carismáticos. Os primeiros por conseguir agregar pessoas sob um mesmo objetivo e, os segundos, por oportunizarem o diálogo, a identificação positiva.

[...] o líder com este estilo procura deixar as pessoas bem emocionalmente, criam a harmonia no trabalho para terem resultados positivos. Ele tem efeito positivo nas organizações [...] Pessoas que gostam umas das outras conversam mais com elas, partilham ideais, Elas compartilham inspiração. E, o estilo aumenta a flexibilidade: amigos confiam uns nos outros, permitindo a inovação habitual e a tomada de risco (GOLEMAN, 2015, p. 37).

Estes perfis de liderança costumam fazer bem ao clima organizacional e fortalecer a cultura da empresa, tornando-a reconhecida pelo público produtor e

consumidor. Contudo, eles necessitam ser bem colocados aos liderados para se evitar a dispersão do foco e a perda de interesse no trabalho. O autor trabalha com a tipologia: líderes autocráticos e, líderes democráticos. Como os nomes sugerem, os autocráticos criam climas organizacionais coercitivos e de pouca flexibilidade, os democráticos, partilham as decisões, fazem fluir a comunicação em equipes e são menos propensos a rejeição pelos liderados.

Outra forma de estudar a liderança é a partir dos modelos transacional e transformacional (CHIAVENATO, 2016). Eles têm sido utilizados pelas do século XXI buscam líderes transacionais e transformacionais capazes de selecionar e recrutar colaboradores, capacitá-los segundo o foco da organização de maneira inovadora e empreendedora, sujeitos capazes de captar as competências dos liderados e transformá-las em vantagem competitiva no contexto em que se insere cada organização. O modelo de liderança transformacional é um dos mais pesquisados na atualidade em virtude de sua capacidade de inspirar os liderados a segui-lo (CHIAVENATO, 2016).

Para Mascarenhas (2013) e Chiavenato (2016) o treinamento e desenvolvimento profissional são processos dinâmicos e necessários em empresa com visão de futuro, que almejam crescer e se destacar dentre as demais.

No mundo dos negócios a liderança aparece como a competência em solucionar demandas junto ao cliente, ao colaborador e ao proprietário (MASCARENHAS, 2013). É por meio dela que as empresas se destacam e se fazem necessárias na vida de milhares de pessoas. Isto devido ao fato de que empresas bem lideradas constroem uma cultura sólida e são mais facilmente lembradas porque marcam positivamente todos aqueles com quem estabelece relações comerciais.

Entende-se que o empreendedorismo é marcado pela liderança, por ter pessoas que fazem a diferença no interior da organização realizando um trabalho ágil e de excelência operacional. Goleman (2015) menciona que os colaboradores necessitam de uma referência e sabem como reconhecê-la. Geralmente, constroem com o líder um sentimento de empatia, respeito, confiança e reciprocidade.

Neste contexto, a empresa tende a crescer e a errar menos, uma vez que os colaboradores conseguem um ambiente propício para se expressarem e darem sua contribuição a empresa. O autor enfatiza que o ser humano necessita do outro para fazer-se e se sentir apoiado e valorizado é uma motivação para investir na

permanência na empresa e trabalhar para que ela tenha sucesso. Ao buscar um objetivo comum, o líder e os liderados se realizam como pessoas e como profissionais e tendem a criar, a inovar no ambiente onde atuam.

Nesta mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2016) diz que ser um líder exige formação na área de atuação, o conhecimento do ser humano, o autoconhecimento, o desenvolvimento das emoções e da razão de forma equilibrada, sempre tendo em mente que trabalha - se com pessoas, com contingências e com a complexidade das relações interpessoais. Deste modo, um bom líder deve aprender a trabalhar em equipe, a receber e dar feedbacks, a conhecer a estrutura organizacional da empresa, a oportunizar a autonomia dos liderados, a ter flexibilidade de pensamento e ação. Ao tomar decisões, precisa ser eficaz e eficiente, visar o crescimento de todos.

Pensa-se com os autores que a comunicação de informações e a valorização da equipe são fatores – chave na adequada liderança e, que cada organização requer estratégias de liderança. Por vezes, o líder é mais ou menos participativo, democrático, a depender do contexto. O cotidiano de cada empresa é que vai indicando ao gestor o tipo de liderança que é necessária.

[...] Uma nova competência organizacional pode formar-se progressivamente à medida que as pessoas interagem criativamente umas com as outras, formulam proposições criativas e experimentam soluções, desenvolvem e utilizam recursos para resolver problemas e aproveitar oportunidade, retendo conhecimentos em novas rotinas organizacionais (MASCARENHAS, 2013, p. 133)

A literatura relaciona que os perfis mais abertos a inovação e a mudança são os mais condizentes com o atual momento, nos negócios. A competitividade aproxima as marcas, mas o diferencial delas, é o capital humano, a forma de atender e satisfazer o cliente.

Nesta perspectiva, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) dizem que a gestão de colaboradores deve ser planejada, estratégica, pautada no presente, mas com os olhos, no futuro. Um líder estratégico é aquele que estabelece parceria como os colaboradores e parte da observação e análise do entorno da organização.

Deste modo, para bem liderar, deve-se equilibrar formação técnica, boas relações interpessoais, capacidade de comunicação, estrutura física da empresa

condizente com suas metas e, a abertura para o novo. A formação pode acontecer na empresa ou, por profissionais em *coach*.

[...] Desenvolver competências requer, portanto, a promoção e a integração de práticas capazes de dar apoio aos processos de aprendizagem dos indivíduos e grupos. Entre essas práticas, destacamos a avaliação das competências, as práticas de coaching e mentoring e as universidades corporativas (MASCARENHAS, 2013, p. 207).

Percebe-se que o líder necessita aprender a avaliar o próprio desempenho e o dos colaboradores com foco nos resultados da empresa considerando as contribuições que cada sujeito pode dar, como mediar o desenvolvimento da criatividade, da autonomia e auxiliar na criação de expectativas positivas sobre o trabalho. Ele orienta e apoia os colaboradores em seu desenvolvimento e, neste processo, também aprende e, melhora sua atuação.

Segundo Nockel *apud* Sita (2013) o líder precisa agir como um profissional em *coach*, isto é, ensinar seus colaboradores a tomar decisões, a pensar soluções para os problemas que surgem cotidianamente no trabalho. Ele não deve fornecer respostas prontas, mas, auxiliar na criação de soluções criativas, motivar o olhar atento ao contexto interno e externo da empresa. Enfatiza que

[...] até pouco tempo, quando se falava em contratar serviços de um *coach* era privilégios de altos executivos, mas essa realidade está se transformando, ou seja, as organizações estão se dando conta que as vantagens e a relação custo-benefício se estendem a média gerência (NOCKEL *apud* SITA, 2013, p. 14)

Percebe-se que há uma tendência em buscar conhecimento para melhorar o rendimento das equipes e, que os profissionais em *coach* vêm agregar valor à atuação do líder que é gerente-líder e líder -gerente. Ao mesmo tempo em que controla processos produtivos, desenvolve pessoas buscando os melhores resultados para a empresa e para o colaborador.

Para Chiavenato (2014) empresas mais tradicionais têm líderes mais fechados à inovação e tendem a fortalecer culturas organizacionais formais e que valorizam o cumprimento de regras. Por outro lado, líderes mais flexíveis ajudam a construir culturas abertas ao futuro e à inovação. Eles conseguem trabalhar com regras, mas, sem perder a oportunidade de repensá-las e alterar, gradualmente, com a equipe, a

cultura existente. Por sua vez, Maximiano (2012, p. 222) aponta que “a cultura organizacional abrande as normas informais de conduta, os hábitos, crenças, valores e preconceitos, cerimônias e rituais, símbolos e outros comportamentos”.

Entende-se que, o líder ideal motiva, apoia, discute o trabalho, explicita os objetivos da organização criando consensos sobre os valores e comportamentos indispensáveis ao sucesso da empresa. A ideia é valorizar o potencial de cada um, retê-los na organização e alinhar os objetivos pessoais deles com as metas corporativas.

[...] o líder *coach* se distingue por delegar. Dando os funcionários tarefas desafiadoras, está disposto a suportar fracasso. Ele atua positivamente sobre o clima das organizações e, ainda é pouco usado no Brasil, funciona para melhor o desempenho das pessoas. Ele falha ...se falta aos líderes a experiência para ajudar os funcionários (GOLEMAN, 2013, p.36)

Defende-se com os autores estudados que a gestão de pessoas é um processo que influencia diretamente nos resultados das organizações e, que o líder responde por inovar e empreender, por oportunizar a compreensão do momento atual, sua crítica e alteração.

## CONCLUSÃO

A pesquisa sobre a gestão de pessoas e a liderança possibilitou compreender que as empresas são feitas por pessoas e para pessoas. Deste modo, o líder é alguém que influencia positiva ou negativamente a equipe. E, como atuar com pessoas não é algo simples, a liderança exige formação, capacitação em várias áreas e o desenvolvimento de habilidades. O conhecimento do ser humano e de sua complexidade é fundamental ao bom entrosamento entre o líder, e seus liderados.

Por meio das reflexões compreende-se que diferentes teóricos pensam a gestão de pessoas como algo inerente às organizações de sucesso e marcas, fortes. Nelas, a inovação e a mudança são características necessárias a manutenção no mercado. Neste sentido, os líderes têm a missão de potencializar um clima organizacional positivo e uma cultura de reciprocidade, diálogo e valorização do ser humano.

A liderança não nasce com as pessoas, ela precisa ser desenvolvida com curso, capacitações, formações e, que na contemporaneidade os perfis mais requisitados são os democráticos e carismáticos. Isto, porque eles conseguem fidelizar clientes e colaboradores, inovam processos e vencem, mais facilmente, a concorrência.

A realização da pesquisa foi gratificante como processo formativo e espera-se poder dar continuidade ao estudo da gestão de pessoas, haja vista que o mundo está em constante transformação exigindo dos gestores novas formas de agir corporativamente.

## REFERÊNCIAS

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. In: **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 5, pp. 84-106, Jan./Fev. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v21n1/1415-6555-rac-21-01-00041.pdf> Acesso em: 15. jul.2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 4ª ed. Saraiva; São Paulo. 2014.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** Série Recursos humanos. 8ª. Saraiva; São Paulo. 2016.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança** - a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. 1ª e. Editora Objetiva: São Paulo. 2015.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas:** evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MAXIMIANO, Antônio C.A. **Teoria Geral da Administração.** Da Revolução Urbana a Revolução Digital. 7ª ed. Revista e atualizada. Editora Atlas. São Paulo, 2012.

SITA, Mauricio; WUNDERLICH, Marcos. **Coaching e Mentoring.** São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.