



RELISE

**GESTÃO DE PESSOAS: O PAPEL FUNDAMENTAL DO LÍDER NAS  
ESTRATEGIAS E RESULTADOS DAS EMPRESAS EM UM AMBIENTE  
ALTAMENTE COMPETITIVO<sup>1</sup>**

*PEOPLE MANAGEMENT: THE LEADER'S FUNDAMENTAL ROLE IN  
BUSINESS STRATEGIES AND RESULTS IN A HIGHLY COMPETITIVE  
ENVIRONMENT*

*Rosa Amélia Souza Pompeu de Amorim<sup>2</sup>*

*Andréa Ferreira da Silva<sup>3</sup>*

*Felipe Neris Torres de Sousa<sup>4</sup>*

*Neukele Bento de Lavor<sup>5</sup>*

**RESUMO**

O objetivo desta pesquisa é construir norteamentos que apontem para o papel do gestor de pessoas que, a partir da liderança, seja desenvolvedor de ações estratégicas que consolidem para as empresas, um diferencial competitivo. Procura-se também, compreender as características de um verdadeiro líder nas organizações; mostrar os fatores que apontam para a necessidade de valorização do capital humano nas empresas e discutir sobre a gestão de pessoas configurada com base na liderança. Adota-se como problema, de que forma a liderança como característica básica do gestor de pessoas, pode contribuir para a definição de estratégias e consolidação de resultados positivos em um cenário mercadológico tão positivo? Parte-se da hipótese que pessoas bem lideradas trabalham melhor, sendo o gestor de pessoas/líder fundamental para manter o equilíbrio do desenvolvimento das equipes. O estudo é uma revisão de literatura que envolve a busca de trabalhos, pesquisas e publicações na área, a fim de identificar quem já pesquisou algo semelhante. Os resultados apontaram para uma contribuição do líder, no sentido de o líder contribuir para a comunicação, para a otimização do desempenho da equipe,

---

<sup>1</sup> Recebido em 06/06/2020. Aprovado em 09/06/2020.

<sup>2</sup> Universidade Estadual Vale do Acaraú. pretaigtamorim1@gmail.com

<sup>3</sup> Universidade Estadual Vale do Acaraú. andrea.economia@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Universidade Estadual Vale do Acaraú. admfelipe.neris@gmail.com

<sup>5</sup> Universidade Estadual Vale do Acaraú. neukele.valor@idj.com.br



RELISE

141

entre outros aspectos, sendo o papel do líder determinante para o alcance do sucesso e destaque no mundo organizacional. Conclui-se que o gestor de pessoas configurado como líder tem um importante papel a desempenhar e pode conseguir resultados positivos para a empresa, a partir do momento em que traga em sua prática, a compreensão dos aspectos necessários a uma verdadeira liderança.

**Palavras-Chaves:** gestão de pessoas, liderança, diferencial competitivo.

### ABSTRACT

The aim of this research is to build guidelines that point to the role of people manager who, from leadership, is a developer of strategic actions that consolidate for companies, a competitive differential. It also seeks to understand the characteristics of a true leader in organizations; show the factors that point to the need for valuing human capital in companies and discuss about people management configured based on leadership. It is adopted as a problem, how leadership as a basic characteristic of people management can contribute to the definition of strategies and consolidation of positive results in such a positive market scenario? It is assumed that well-led people work better, being the key people manager/leader to maintain the balance of team development. The study is a literature review that involves the search for papers, research and publications in the area, in order to identify who has researched something similar. The results pointed to a contribution from the leader, in the sense that the leader contributes to communication, to the optimization of team performance, among other aspects, and the role of the leader is decisive for the achievement of success and prominence in the organizational world. It is concluded that the people manager configured as a leader has an important role to play and can achieve positive results for the company, from the moment it brings in its practice, the understanding of the aspects necessary for a true leadership.

**Keywords:** people management, leadership, competitive differential.

### INTRODUÇÃO

O cenário mercadológico contemporâneo tem adotado metodologias, recursos e concepções que são, em um contexto globalizado e de competitividade acirrada, condicionantes de permanência neste mercado.



RELISE

Em relação às concepções tem sido destacada continuamente, a necessidade de reconhecimento das pessoas nas organizações, ou seja, a atenção ao capital humano como bem imensurável de qualquer processo de desenvolvimento, o que impulsionou inovações na concepção de gestão de pessoas e, também, uma intensidade maior em torno de teorias sobre liderança e sua eficácia nas empresas.

Assim, em uma nova perspectiva a gestão de pessoas para ser adequada em um ambiente competitivo deve ter características como envolvimento e desenvolvimento do capital humano, visto como um bem cujo valor é imensurável, como também, capacitação, entre outras qualidades que distinguem o gestor de pessoas de um mero gestor de empresas, e também, traduz o seu papel na liderança de sua equipe de trabalho (STIGAR, 2013).

Entende-se a liderança como um meio de influenciar as pessoas sem a necessidade de agir de forma coercitiva, sendo esta influência um meio norteador das atividades dos colaboradores visando o alcance dos objetivos da organização (MAXIMIANO, 2004).

Estas são argumentações prévias que já apontam para como uma liderança bem desenvolvida pode ser importante, no entanto, este estudo se propõe a um aprofundamento maior sobre essa temática, de forma que traz, então, o seguinte problema: de que forma a liderança como característica básica do gestor de pessoas, pode contribuir para a definição de estratégias e consolidação dos resultados favoráveis para a organização em um cenário mercadológico tão competitivo?

Parte-se da hipótese que pessoas bem lideradas trabalham melhor, sendo o gestor de pessoas/líder fundamental para manter o equilíbrio do desenvolvimento das equipes, contribuindo para a sua maior produtividade como também maior satisfação com o trabalho.



## RELISE

143

É elementar pensar na função do líder como um agregador, e é por esta razão, que se escolhe este tema, porque para ter essa capacidade de agregar, um gestor de pessoas não pode se basear em postura e ações aleatórias, almeja-se uma liderança capacitada que tenha as habilidades e as competências necessárias para a função. Observar dentro da literatura como esse processo tem se consolidado é um adendo importante na construção de conhecimentos sobre o que norteia as organizações nesse cenário contemporâneo.

Além disso, apesar dos inúmeros estudos sobre liderança, gestão de pessoas e capital humano, não se considera este um tema saturado, sempre há mais a difundir sobre o assunto. Deve-se levar em conta a dinâmica de mercado, em que concepções que funcionaram em um determinado momento, podem estar renovadas, sendo sempre importante recorrer a fontes várias para se manter atualizados.

Outra motivação para o tema é seu caráter complexo, por mais que os conceitos de liderança e gestão de pessoas pareçam simples, sabe-se que na prática, lidar com pessoas, cotidianamente, é desafiador. É o que torna importante que um gestor de pessoas que queira ser reconhecido como um líder, absorva tudo aquilo que é necessário para que a sua liderança seja eficaz dentro das empresas.

Espera-se que este estudo como muitos outros sobre esta temática, fomenta futuras discussões, buscando um aprofundamento maior acerca do assunto e trazendo novos subsídios para a sua compreensão. Assim, seria interessante que futuros formandos desta área, busquem cada vez mais fontes de pesquisa para uma abordagem que possa despertar o interesse por um tema tão relevante.

Todos esses argumentos contribuem para o estabelecimento do objetivo desta pesquisa que é construir norteamentos que apontem para o



RELISE

144

papel do gestor de pessoas que, a partir da liderança, seja desenvolvedor de ações estratégicas que consolidem para as empresas, um diferencial competitivo. Procura-se também, compreender as características de um verdadeiro líder nas organizações; mostrar os fatores que apontam para a necessidade de valorização do capital humano nas empresas e discutir sobre a gestão de pessoas configurada com base na liderança.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### *Gestão de pessoas*

Imagina-se o cenário de uma empresa e um gestor que necessita de uma equipe de trabalho comprometida, tem prazos a cumprir, quer imprimir maior qualidade aos seus produtos ou serviços, enfim, quer que tudo funcione. Mas, não há, nesta empresa, um gestor de pessoas com capacidade de liderança, há um direcionador de ordens, que dá prazos, que exige e que não constrói qualquer interação com seus colaboradores além daquelas relacionadas exclusivamente ao que quer que façam. Vê-se aí uma situação distanciada da ideal, porque não há liderança, ou seja, não há a habilidade de que as ações sejam realizadas pelas pessoas, conduzidas pela dinâmica da tarefa e a dinâmica do relacionamento (SOUZA, 2011).

A gestão de pessoas é exatamente essa integração entre empresa e colaboradores, sendo estes últimos vistos como capital de valor imensurável. É a desburocratização da relação empresa/colaborador, na proporção que há uma personalização das pessoas dentro das empresas e, por consequência, a figura de um mediador que cuida da saúde dessa relação.

Davel e Vergara (2001, p. 47) definem gestão de pessoas como "uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço".



RELISE

145

É então fundamental a análise de Chiavenato (2004), quando destaca que se vive em uma sociedade marcada pelas organizações, que se é fruto delas, inerente a elas, é onde se aprende, de onde se serve, onde se trabalha e onde se passa a maior parte da vida.

É a sociedade, inquestionavelmente, feita de organizações. E o que são organizações senão ambientes formados por pessoas, a quem se subordinam, porque diferente do que pensa, as pessoas não são subordinadas às organizações, mas, o contrário, uma vez que sem ativo humano elas não existem.

Sobressai-se, assim, a gestão de pessoas, como área cujo trabalho deve ser desenvolvido de forma cautelosa e com sensibilidade, considerando as variáveis das quais depende, que incluem cultura, clima e estrutura organizacional, as tarefas em si, os processos internos, a tecnologia e diversas outras (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

E, complementando o que trazem os autores, é fundamental também que o gestor de pessoas desenvolva um trabalho voltado para a liderança, sendo interessante mostrar que a liderança sempre foi uma busca constante da sociedade. Pode ter tido seus conceitos inovados, mas, essa busca existiu em vários processos, incluindo nas antigas civilizações.

Os homens primitivos, de certa forma, tinham alguém no controle, o divisor de tarefas, o tomador de decisões, como por exemplo, como se planejar a mudança de local quando o frio chegava fortemente ao lugar onde habitavam, quem seria responsável pela caça, quem tinha a capacidade de organizar todos. Neste contexto contemporâneo, liderar envolve mais que isso, claro, são novas formas de atuação, novos paradigmas, mas, a essência é a mesma, organizar, planejar e conseguir extrair de cada pessoa o melhor delas naquilo que faz, mobilizando-as e tornando-as comprometidas com cada ação (NETO; CALVOSA, 2006).



RELISE

### *Liderança: principais características*

A liderança está relacionada de forma indissociável à capacidade interpessoal de influência, sendo “resultado de uma competência em transformar o conhecimento em ação, que se transforma num índice desejado de desempenho” (SAMPAIO, 2004, p. 20). Trata-se de um fenômeno social cuja ocorrência dá-se somente entre grupos sociais.

O que se observa também é que a liderança assume um caráter de qualidade social, podendo-se perfilar um verdadeiro líder a partir dos aspectos presentes nos traços de sua personalidade. Pode-se, então, afirmar sobre a liderança, que é um fenômeno com envolvimento de um coletivo, permeado por escolhas constantes necessárias para se atingir os objetivos planejados, e que deve se sobressair e saber lidar com os conflitos que naturalmente fazem parte das relações interpessoais, com as mudanças contínuas, enfim, com toda a complexidade que faz parte de uma organização (SAMPAIO, 2004).

Nesse sentido, liderar é ser capaz de agir para o desenvolvimento de estratégias, para a mediação de conflitos, para a tomada de decisão, delineando o ritmo certo para que a organização se desenvolva, agindo sempre com equilíbrio, tranquilidade e capacidade de influenciar a vontade coletiva.

As interpretações acerca do que é liderança são bastante variadas, e muitas delas ainda insistem na associação de que se trata de um chefe, de dono de uma empresa. A impressão que se tem é que parece prevalecer a ideia que ao se tratar de líderes e equipes de trabalho estaria se trazendo uma relação vista como natural, de patrão e empregado. Mas não é assim esta relação, como apontam Castiglia e Malschitzky (2014), analisando que nesse tipo de relação o diálogo inexistente, predominando, em muitos casos, a imposição, a coerção e um ideal hierárquico que coloca as pessoas em pirâmides, no topo sempre o chefe, e os autores complementam:



## RELISE

147

O primeiro cuidado ao se falar em liderança deve ser a desconstrução do conceito de liderança como sendo apenas ligada a postura hierárquica superior. A conceituação de líder, está diretamente relacionada a capacidade de influência de uma pessoa sobre outras, não necessariamente estando aquela que influencia em uma posição hierárquica superior (CASTIGLIA; MALSCHITZKY, 2004, p. 04)

O líder trabalha com equipes e sobre isso é comum teóricos mostrarem que a liderança é dos um dos processos mais desafiadores para um gestor, tanto intelectualmente, como emocional, social e espiritualmente, isso tudo porque não há um amadurecimento para esta cultura de aprender coletivamente, ou seja, vê além de si e está sempre em sintonia com os demais, quando mesmo opiniões contrárias servem para enriquecer o conhecimento por meio do diálogo e da busca de equilíbrio (SENGE, 1999).

Em uma relação das vantagens que podem ser associadas ao trabalho em equipe, tem-se

As equipes têm mais fonte de informação; mais criatividade; o trabalho incrementa a aprendizagem; a satisfação das pessoas compartilhando um processo de decisão; os membros da equipe aprendem mais sobre si próprios (SANTOS, 2005, p. 41).

Essa necessidade que se aponta para que o gestor de pessoas seja um líder, vem atrelada a todo um processo que envolve os resultados das organizações, porque é a relação necessária entre empresa e equipe de trabalho, devendo ser configurada como funcional, em que é importante que o gestor seja percebido pelos colaboradores, como também, é fundamental o processo contrário, que haja a humanização dessas relações. A gestão de pessoas que se caracteriza pela liderança pode ser melhor compreendida quando se tem a análise a seguir:

A visão clara da missão e das alternativas e a habilidade de comunicá-la com exatidão servem como atrativo e fonte de confiança para os subordinados que participam do empreendimento coletivo. [...] A essência da liderança não está em obter poder, mas em colocar o poder nos outros para traduzir suas intenções em realidade e sustentá-las ao longo do tempo (MOTTA, 1991, p. 221).



RELISE

Os resultados configurados em sucesso passam a surgir, quando há a efetividade da coesão, da unidade, em que as ações e atitudes têm um foco preciso, têm uma meta compartilhada por todos. Para isso, é necessária uma identidade que se diferencia; objetivo a alcançar; um líder apto; um grupo de pessoas capacitadas; plano de capacitação como motivação, treinamento etc; plano estratégico (FULLMAN, 2005).

Fullman (2005) analisa ainda que se sabe que toda e qualquer empresa tem como mola propulsora o alcance de resultados positivos, e para isso, é necessário que sejam delineadas estratégias precisas, condição para a sua manutenção em um cenário cuja competitividade é intensa e é preciso agir rápido, acompanhando todo o dinamismo do mercado.

O que vai tornar tudo isso possível, não é a estrutura física, os produtos, a divisão geográfica ou a sofisticação do ambiente, mas, o capital humano, sem ele, pensar estrategicamente não se consolidará em ação. Daí vem a importância do gestor de pessoas e, mais ainda, intensifica-se a sua importância no exercício da liderança (MENDES, 2009).

Isso porque ser um gestor de pessoas simplesmente, estando desprovido da capacidade de liderança, os entraves aparecerão, entre eles, a habilidade de manter uma equipe em sintonia, coesa, focada nos objetivos da empresa. Quando se estabelece os papéis destinados ao gestor de pessoas, é importante sempre reiterar que este deve ter como ponto primordial de sua atuação, a liderança (MENDES, 2009).

Ser líder é importante porque este tem o poder de transformação, é articulador, sua função é relacionada à capacidade de coesão:

O líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional e possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Ao líder cabe conciliar diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre os membros da equipe e dirigir o trabalho para metas estabelecidas (FIORELLI, 2000, p. 12).



RELISE

O que se espera de um gestor de pessoas que atue como líder, é que ele seja um articulador de talentos, que motive as pessoas às tarefas e aos resultados, que seja dinâmico e proativo e saiba promover entusiasmos (ROSSI, 2013).

#### Liderança como diferencial estratégico

As organizações que são mais atentas às mudanças necessárias à permanência com êxito no mercado competitivo têm tido a preocupação de buscar pessoas com capacidades de atuar em conformidade com as exigências desse cenário, buscando gestores que possam colocar em prática as qualidades necessárias a um líder (CUNHA; PEREIRA; NEVES. 2009).

E sobre essas qualidades, pode-se conhecer algumas a partir do que se mostra a seguir:

Eficácia (levar o grupo a atingir objetivos e metas definidos pela organização), saber ouvir (ouvir atentamente os seus liderados, filtrar os assuntos importantes e deixar que as melhores ideias prevaleçam, criando assim um ambiente de inovação), saber delegar tarefas (não centralizar tudo, saber delegar é praticar a confiança no grupo) e desenvolver o grupo (contribuir para o desenvolvimento de cada indivíduo do seu grupo, formar líderes e sucessores (CUNHA; PEREIRA; NEVES, 2009, p. 02)

O que os autores trazem faz parte das predisposições necessárias de um líder. O gestor de pessoas, ao seguir esses norteamentos, pode conduzir sua equipe de trabalho em que os resultados fluirão naturalmente.

O líder, na empresa, é o mediador de consecução dos resultados, é ele que conhece os colaboradores, que lida com eles em seu cotidiano, que media as relações, que gerencia os conflitos, que prepara as equipes para serem parte integrante dos processos de decisão. Mas, não somente os resultados financeiros para a empresa, mas, a busca contínua e manutenção de um ambiente harmônico.



RELISE

150

É fundamental que um líder seja sempre capacitado, em constante atualização dos processos presentes nas organizações, é preciso a formação de líderes que estejam em harmonia com a cultura organizacional.

A empresa que considera importante a formação de futuras lideranças, focando-se em viabilizar essa formação, apresenta uma visão ampla e moderna. Tratam-se de empresas que têm bem claro onde e porquê investir em capital humano e intelectual, e que têm ciência da relação entre esses investimentos e o diferencial competitivo para o seu crescimento (DI STÉFANO, 2012).

A reflexão importante é que o líder deve assumir uma postura facilitadora e estimuladora do desempenho das pessoas com quem lida, evidenciando comportamentos e procedimentos significativos para um melhor desenvolvimento da equipe e da organização, em um cenário no qual as atividades serão feitas com maiores garantias de resultado positivos e potencialmente estimuladores do sucesso (REIS *et al*, 2009).

De acordo ainda com Reis *et al* (2009), a questão primordial é que as organizações precisam tomar decisões estratégicas sobre a forma como os negócios são conduzidos, se querem funcionar sem precisar preocupar-se com o futuro, sem observar o que está acontecendo, em uma visão ampla de todo o cenário, que continuem com práticas obsoletas.

Se querem um diferencial estratégico, competitivo, voltado para resultados, invistam em seu capital humano. Não é fácil, mas, pode ser facilitado, quando se tem um gestor de pessoas comprometido, cuja atuação faz com que os colaboradores vejam nele um líder nato, que passa confiança, capacidade, credibilidade (REIS *et al*, 2009).



RELISE

151

## **METODOLOGIA**

O estudo é uma revisão de literatura que envolve a busca de trabalhos, pesquisas e publicações na área, a fim de identificar quem já pesquisou algo semelhante (RODRIGUES, 2007).

Assim, a partir dos fundamentos buscados, são abordados aspectos conceituais, abordagens teóricas sobre diferentes posicionamentos possibilitando ao pesquisador, debruçar-se sobre a temática escolhida, com mais fundamentação e propriedade para desenvolver os argumentos que darão respostas ao problema definido e aos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Compreendendo o conceito de liderança, viu-se como se faz importante que a gestão de pessoas configurada nas empresas, tenha à frente um líder com as características que trazem um diferencial competitivo para as empresas.

Existem aspectos importantes que fazem com que um gestor de pessoas possa ser considerado um líder. Gasparoto e Zorzo (2017) ouviram colaboradores de uma empresa de consultoria que citaram quais características se fazem necessárias para um líder, a partir de suas experiências na organização.

Para os participantes da pesquisa, é preciso que o líder tenha criticidade, transparência, organização, boa comunicação e visão estratégica. Citaram, ainda, a empatia como forma de facilitar a comunicação entre líder e equipe de trabalho. Para um dos colaboradores, a empatia é necessária, considerando que em determinados momentos, pode-se não estar bem na vida pessoal e profissional, e o líder que é empático, vai buscar formas de melhorar esse quadro.



RELISE

No entanto, nem sempre essas características se fazem presentes entre os que se consideram líderes nas organizações. Costa (2013) aplicou um questionário a 50 servidores públicos de São José dos Campos no Vale do Paraíba, e ao analisar a gestão de pessoas e a liderança relata que a partir do que responderem os servidores, sequer existe um gestor de pessoas, de forma definida, que não há uma liderança participativa, falta planejamento, não há uma interligação entre os setores e os líderes acabam bem distanciados dos funcionários.

No trabalho desta autora, o que fica claro é que sequer há uma liderança, levando em conta as respostas dos servidores, pois nenhuma das características necessárias a um líder, como já se viu anteriormente, faltando, principalmente, o que citou Sampaio (2004), na discussão teórica, que é o envolvimento de um coletivo.

Topanotti (2015), em um estudo realizado em uma empresa da região sul de Santa Catarina, identificando os comportamentos da liderança, foi evidenciado entre as características mais marcantes, como confiança, determinação, busca por fatos e dados, o estabelecimento de metas desafiadoras, ter espírito de realização, estimular a participação e possuir uma “mente aberta”.

Um estudo que abordou sobre a gestão de equipes e o papel da liderança em uma empresa bancária, realizado por Araújo (2015), mostra que líderes e funcionários são bem esclarecidos sobre o que é liderança, e concordam que o líder pode influenciar tanto o desempenho da equipe como o crescimento da organização. A liderança na empresa é definida quanto ao estilo, pelos participantes da pesquisa, como democrático e participativo. Eles afirmam haver entre os líderes e a equipe, uma relação de diálogo e respeito, havendo uma colaboração espontânea para que as metas sejam atingidas.



RELISE

153

Nos estudos já mostrados é possível ver o quanto há uma contribuição do líder, no sentido de o líder contribuir para a comunicação, para a otimização do desempenho da equipe, entre outros aspectos, conforme já mostrado.

Há, no entanto, casos como mostrado por Silva e Oliveira (2016), em um estudo feito em uma empresa do segmento de confecção, situada em Dores do Indaiá - MG, em que um dos participantes, que é gestor da empresa, responde afirmativamente que sua liderança interfere na produção, nos resultados. No entanto, ao descrever como isso ocorre, percebe-se que não há uma sintonia adequada com o que significa liderança.

Isso porque, segundo Silva e Oliveira (2016), o gestor responde que a liderança funciona porque pressiona, ou seja, se o líder estiver presente, a produção aumenta a quantidade, se o líder estiver distante, há redução da produção. Para ele, sem pressão, não há produção.

O que se pressupõe é que nesse caso não há um exercício da liderança, sendo a gestão baseada na pressão, acreditando que esta é a melhor forma de lidar com os colaboradores. Como Silva e Oliveira (2016) concluem, ao analisar que esse tipo de comportamento gera um clima insatisfatório na empresa, uma vez que os colaboradores sentem-se pressionados e não têm um líder de fato mediando o processo.

É importante o que apresentam Bernardes e Souza (2017), nos resultados de seu estudo, realizado com colaboradores de uma empresa do Sul do país, em que é concluído pelos autores, que há uma intrínseca relação entre liderança e desempenho organizacional, e daí vem a relevância do aperfeiçoamento das gestões, para que exerçam um papel de verdadeiros líderes. As organizações que contam com líderes verdadeiros, ficam mais próximas ao alcance de seus objetivos.

Em um estudo realizado em uma empresa de São Luís, no Maranhão, Nicácio (2013) constatou que o papel do líder é determinante para o alcance do



RELISE

154

sucesso e destaque no mundo organizacional, pela capacidade que a liderança tem de impulsionar os colaboradores a desenvolverem suas tarefas da melhor forma possível, o que é consolidado pela ótima relação que desenvolve com os liderados, atraindo a disposição dos mesmos e garantindo, assim, uma maior eficiência na execução das atividades realizadas.

Conforme apontam Girardi; de Souza e Girardi (2012), para a busca do conhecimento, é necessário que as empresas e mais especificamente, a gestão de pessoas, primem pela cultura organizacional, promovam a liderança e deem apoio sistemático e contínuo para o desenvolvimento eficiente das equipes de trabalho e o desenvolvimento gerencial daqueles líderes potenciais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No desenvolvimento deste estudo, foram abordados fundamentos de forma a ter uma compreensão da dimensão do papel do líder quando atua alinhado às propostas de gestão de pessoas, o que implica em uma integração maior entre o profissional e as equipes de trabalho, uma relação que valorize a importância de um clima organizacional adequado.

É um tema que mesmo que pareça saturado, dado à dinâmica do mundo moderno, em que a sociedade muda constantemente e, obviamente, o cenário organizacional também, sempre existe algo novo e relevante a tratar sobre a liderança. Aponta-se assim, para a relevância acadêmica do tema, porque é um embasamento que vem somar a conhecimentos já previamente construídos como também, desenvolvidos durante o curso.

Foi um estudo cujo desenvolvimento é de importância ímpar, tratando-se de conceitos e análises cujos fundamentos são relevantes para o crescimento acadêmico e profissional, pois se abordam conhecimentos que fazem parte do cotidiano de qualquer pessoa que exerce alguma função em



RELISE

empresa, pública ou privada, e, que muitas vezes, não compreende os processos existentes.

Foram estabelecidos alguns objetivos para a pesquisa, sendo o alcance desses atendidos de forma adequada. No que diz respeito a compreender as características de um verdadeiro líder nas organizações, viu-se que a mais importante dela e determinante das demais, é a capacidade interpessoal de influência.

Quanto aos fatores que apontam para a necessidade de valorização do capital humano nas empresas, ao se destacar sobre a gestão de pessoas, sobre a liderança, destacando a necessidade de diálogo, de valorização das equipes de trabalho e tantos outros aspectos, tem-se, de forma clara, um destaque ao capital humano em seu valor imensurável para as organizações.

Em relação à gestão de pessoas configurada com base na liderança, viu-se também, algumas características importantes, como criticidade, transparência, organização, boa comunicação, visão estratégica e a empatia como forma de facilitar a comunicação entre líder e equipe de trabalho.

Considerando o objetivo deste estudo, voltado para o papel do gestor de pessoas que, a partir da liderança, seja desenvolvedor de ações estratégicas que consolidem para as empresas, um diferencial competitivo, que se pressupõe é uma análise da liderança da gestão voltada também, para o alcance de resultados. Para esses resultados é preciso buscar o comprometimento dos colaboradores, mas, também, é preciso trabalhar de forma que haja uma preocupação com a satisfação dos mesmos, o seu bem estar, a sua motivação.

O gestor de pessoas configurado como líder tem um importante papel a desempenhar e pode conseguir resultados positivos para a empresa, a partir do momento em que traga em sua prática, a compreensão dos aspectos necessário a uma verdadeira liderança.



RELISE

156

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009

ARAÚJO, Priscila Maria Costa de. **O papel da liderança na gestão de equipes no setor bancário: estudo de caso na agência do Banco Itaú – Bayeux/PB**. Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA, João Pessoa: UFPB, 2015.

BERNARDES, Leandro dos Santos; SOUZA, Giselle. Tipologias em liderança e desempenho organizacional: Um estudo de caso em uma Cooperativa de Trabalho Odontológico. **Arquivos Catarinenses de Medicina**, [S.l.], v. 46, n. 4, p. 200-215, dez. 2017

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CASTIGLIA, Felipe Zille; MALSCHITZKY, Nancy. Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações In: **I Seminário de Gestão de Negócios**. Curitiba/PR: FAE Centro Universitário, 2004.

COSTA, Amábile Borges. **Gestão de pessoas e liderança: análise em ambientes públicos**. 2013. 48 f. Monografia (Especialização em Ensino de Ciências). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2013.

CUNHA, Davi; PEREIRA, Marcos Alves. NEVES, Rodrigo de Oliveira. **O papel do líder nos tempos atuais**. 2009, p.1-18.

DAVEL, E; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In DAVEL, E; VERGARA, S. C (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade** (p. 31-56). São Paulo: Atlas, 2001.

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach: Líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores? Integrando a teoria prática**. São Paulo: Atlas, 2000.



RELISE

157

FULMANN, C. **Como formar equipes bem sucedidas**. Rh Central, São Paulo, 2005.

GASPAROTO, M., ZORZI, C.; A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v.2, n. 3, p.1-15, Ago./Dez.2017.

GIRARDI, Dante; DE SOUZA, Irineu Manoel; GIRARDI, Júlia O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**, vol. 14, núm. 32, p. 65-76, 2012.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6 ed. Rev. e Ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, Felipe. A empresa e seus recursos humanos. **Correio da Semana**. Jornal da Diocese de Sobral. Versão online. Matéria publicada em 29/10/2009. Disponível em <http://jornalcorreiodasemana.wordpress.com/2009/08/29>. Acessado em out./2019.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NETO, Silvestre P. Souza; CALVOSA, Marcello V. Doria. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa**. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

NICÁCIO, Y. Ferreira. **Liderança como fator de sucesso empresarial**: estudo de caso da Galeteria Pingão; 2013; Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2013.

REIS, A.M.; TONET, H.; JR, L. C. B.; COSTA, M.E.B. **Desenvolvimento de equipes**: Série gestão de pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. Série didática, FAETEC/IST. 2007

ROSSI, Lucas. Seja o líder que as empresas querem. **Voces/a**. São Paulo, 181. ed., p. 39 - 48, jun. 2013.



RELISE

158

SAMPAIO, A. **Comportamento e Cultura Organizacional**. Lisboa: Universidade Autônoma de Lisboa, 2004.

SANTOS F. G. **Trabalho em equipe**: uma questão competitiva. Portal Grupo RH, 2005.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, M; OLIVEIRA, E. Liderança e clima organizacional: estudo de caso em uma empresa do segmento de confecção situada no município de Dores do Indaiá (MG). **Revista Acadêmica Conecta FASF**, v. 1, n. 1, 2016.

SOUZA, L.R.S. Liderança: Impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. **Revista da Católica**, São Paulo, v.3, n.5, jan. jul. 2011.

STIGAR, R. **A importância das disciplinas de Teorias da Administração para a formação do gestor em Recursos Humanos**. Organização Paranaense de Ensino Técnico Ltda, OPET, Brasil., 2013.

TOPANOTTI, André Pais. **Estilos de liderança e inovação**: estudo de caso em uma organização familiar do Sul de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2015.