**FACULDADE PATOS DE MINAS**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**WESLEY PEREIRA MACHADO**

**GESTÃO DE PESSOAS: liderança e as competências**

**dos líderes nas organizações**

**Patos de Minas - MG**

**2021**

**WESLEY PEREIRA MACHADO**

**GESTÃO DE PESSOAS: liderança e as competências**

**dos líderes nas organizações**

Artigo apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito para conclusão do Curso de Graduação em Administração para finalidade de obtenção do título de Bacharel, podendo gozar dos direitos de Administrador.

Orientadora: Profa. Cíntia Moura

**Patos de Minas - MG**

**2021**

**AGRADECIMENTOS**

À minha professora de disciplina de Metodologia Científica, Me. Neise Maria Verçosa, pela sua atenção e explicações basilares a desenvolver e concluir o presente estudo.

À minha professora orientadora Cíntia Moura pelas orientações dispensadas que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

“Um não dito com convicção é melhor e mais importante que um sim dito meramente para agradar, ou, pior ainda, para evitar complicações.”

Mahatma Gandh

**GESTÃO DE PESSOAS: liderança e as competências dos líderes nas organizações**

**PEOPLE MANAGEMENT: leadership and the competencies of leaders in organizations**

Wesley Pereira Machado[[1]](#footnote-1)

Profa. Cíntia Moura[[2]](#footnote-2)

**Resumo**

No âmbito organizacional, a liderança se traduz num processo de gerir um grupo de colaboradores de forma a criar uma equipe capaz de gerar resultados esperados pela gestão. Resultados satisfatórios, porém, requerem líderes hábeis a motivar e a influenciar os liderados, sempre norteados em bases éticas e otimistas, dessa forma, a tendência dos colaboradores é oferecer as suas contribuições de maneira voluntária, motivada, para juntos buscarem alcançar os objetivos das pessoas e das empresas. O trabalho objetivadescrever, por meio de uma revisão de literatura, considerações referentes à liderança e às competências dos líderes nas organizações. Realizou-se um estudo bibliográfico em que foram consultadas fontes como livros e periódicos. Estudos bibliográficos são confeccionados por meio de referências teóricas publicadas através de livros, dissertações e artigos científicos. Conclui-se que a liderança é fundamental em quaisquer tipos de empresas, em todos os seus departamentos, mas cabe aos líderes buscarem conhecer a natureza das pessoas e suas formas de se relacionarem para conseguirem liderá-las e manter um clima produtivo, isso requer muita habilidade para influenciar comportamentos de indivíduos que trabalham juntos e apresentam perfis completamente diferentes. Em contextos organizacionais, para ser bom líder, torna-se imprescindível liderar as pessoas em favor dos objetivos traçados pela gestão, independentemente da condição e da realidade vivenciada pela organização. A liderança deve ter desenvoltura para abrir um caminho seguro e alinhado para direcionar os colaboradores no exercício de suas funções. O profissional provido de maestria para comandar, sobremodo pacífico e eficiente, os seus mais diferentes tipos de colaboradores, pode, de fato, ser chamado de líder.  Importante destacar ainda que as pessoas tendem a serem influenciadas por lideranças que elas confiam, em caso de quebra de confiança, o líder pode utilizar todas as competências possíveis e mesmo assim não conseguirá manter uma equipe motivada e produtiva.Assim, a relação do líder e seus liderados deve ser seriamente alinhada às metas organizacionais e pessoais. A posição do líder jamais poderá ser capaz de gerar conflitos no ambiente organizacional. A postura de um líder autêntico requer decoro, comprometimento e autoridade para se colocar diante dos liderados e, portanto, consolidar o propósito organizacional.

**Palavras-chave**: Ambiente organizacional; Liderados; Processo de liderança.

**Abstract**

In the organizational scope, leadership is translated into a process of managing a group of employees in order to create a team capable of generating results expected by the management. Satisfactory results, however, require skilled leaders to motivate and influence those they lead, always guided by ethical and optimistic bases, thus, the tendency of employees is to offer their contributions voluntarily, motivated, so together they can seek to achieve people's and companies’ goals. This work aims to describe, through a literature review, considerations related to leadership and the competencies of leaders in organizations. Therefore a bibliographical study was carried out in which sources such as books, dissertations, articles and periodicals were consulted. Bibliographic studies are made through theoretical references published through books, dissertations, and scientific articles. It follows that the leadership is essential in all types of companies, in all their departments, but it is up to leaders to seek to know the nature of people, and their ways of relating to be able to lead them and maintain a productive climate, this requires a lot of ability to influence behaviors of individuals who work together and have completely different profiles. In organizational contexts, to be a good leader, it is essential to lead people in favor of the goals outlined by management, regardless of the condition and reality experienced by the organization. In general terms, the leadership must be resourceful to open a safe and aligned path to guide employees in the exercise of their functions. The professional with the mastery to command, very peacefully and efficiently, his most different types of collaborators, can, in fact, be called a leader. It is also important to highlight that people tend to be influenced by leaders they trust, in case of breach of trust, the leader can use all possible skills and he still will not be able to keep a motivated and productive team. Thus, the relationship of the leader and his followers must be seriously aligned with organizational and personal goals. The leader's position can never generate conflicts in the organizational environment. The posture of an authentic leader requires decorum, commitment and authority to stand before the followers and, therefore, consolidate the organizational purpose.

**Keywords:** Organizational environment; Lead; Leadership process.

**1 INTRODUÇÃO**

As empresas enfrentam cotidianamente mudanças procedentes de um ambiente mutável, dinâmico e muito competitivo. E devem priorizar uma gestão que ofereça produtos e serviços de qualidade, visando a plena satisfação de seus clientes. Esse contexto estabelece que as organizações tenham uma adequada gestão de pessoas, uma vez que essa qualidade depende das pessoas que nela trabalham. (BOLSON; BRITES, 2013). Assim, as empresas devem ficar alerta para os elementos que compõem a gestão de pessoas, dentre eles destaca-se o processo de liderança e a função e características do líder nas empresas.

Pode-se dizer que liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que se dedica para gerar resultados. É a capacidade de motivar e influenciar os liderados, de maneira ética e positiva, para que colaborem voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos das equipes de pessoal e das empresas (CHIAVENATO, 2000).

A liderança vem sendo cada vez mais debatida, uma vez que aumenta cada vez mais a quantidade de profissionais que esperam desenvolver a sua capacidade nesse sentido. A cada dia mais gestores esperam tornar seus colaboradores em líderes. Essa tendência acontece por causa de várias razões, como relevância de significar a complexidade e às inseguranças dos tempos de crise, funcionamento transversal das organizações e mudança das relações com a autoridade concludente das novas gerações. Cada grupo de pessoas escolhe um líder segundo sua competência. Depois de estar em uma posição de responsabilidade diante de um grupo na organização o mesmo se encontra em condição de liderança (TESTA, 2019).

A pesquisa tem relevância para o meio acadêmico, sobretudo para os futuros alunos do curso de Administração e áreas afins, pois o estudo de gestão de pessoas com foco nas características do líder nas empresas pode proporcionar ao leitor um contato com um estudo mais formal, que pode ser utilizado como parte de parâmetros para atuar na prática organizacional.

O objetivo geral deste trabalho foi descrever, por meio de uma revisão de literatura, considerações referentes à liderança e às competências dos líderes nas organizações.

**2 METODOLOGIA**

Realizou-se um estudo bibliográfico em que foram consultadas fontes como livros, dissertações, artigos e periódicos. Estudos bibliográficos são confeccionados por meio de referências teóricas publicadas através de livros escritos e eletrônicos, bem como dissertações, artigos científicos e páginas de bibliotecas digitais (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

**3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

**3.1 Gestão de pessoas**

A gestão de pessoas desenvolve funções tradicionais como processo de seleção, treinamento, análise de cargos e avaliação de desempenho, mas, a gestão de pessoas pode ter ainda funções de “planejador estratégico, líder, motivador e comunicador. Tratam-se de funções mais complexas que as tradicionais, mas, essenciais para o reconhecimento do valor estratégico da área” (GIL, 2019, p. 28).

Ainda conforme Gil (2019), atividades relevantes relacionadas à Gestão de Pessoas norteadas para a sua função estratégica envolvem as seguintes ações:

(I) Planejamento e avaliação: envolve ações que visam antecipar a oferta e a demanda de pessoas. Demanda manutenção e realimentação de sistemas de dados referentes às pessoas, às análises do mercado de trabalho, à avaliação do desempenho e, se necessário, à auditoria nessa área. Participar do planejamento estratégico propicia à gestão de pessoas a posição de parceira estratégica da organização.

(II) Suprimento: abrange o provimento de pessoas qualificadas para vagas de trabalho. A análise de cargos é o alicerce desta atividade em que se realiza a descrição e a especificação de cargos para realizar o recrutamento, a seleção e a colocação das pessoas em seus respectivos postos de trabalho, cuja provisão deve estar alinhada às estratégias organizacionais.

(III) Compensação: para além de pagar salários, as organizações modernas fazem investimentos em incentivos e benefícios, com o objetivo de desenvolver os sistemas de salários e recompensas. Recomenda-se a implantação de programas de incentivos, como rentabilidades por produtividade ou participação em lucros e gerar meios para satisfazer as necessidades pessoais e sociais dos colaboradores. Essa atividade pode garantir a manutenção das pessoas e evidencia expressiva relevância estratégica.

(IV) Desenvolvimento: objetiva alinhar os colaboradores aos objetivos organizacionais e gerar maior capacitação para os seus cargos, pode ocorrer por meio de programas de treinamento, com atividades norteadas ao desenvolvimento, principalmente dos profissionais vinculados às funções de gestão e supervisão. Existe uma tendência a dar maior importância a esta área, de maneira a promover ações chamadas educação corporativa.

(V) Saúde e segurança: agrupam ações sobre higiene e segurança no trabalho formadas pelos empenhos para prevenir e minimizar riscos de acidentes. Essa responsabilidade leva em conta a valorização do capital humano das organizações. Compete à Gestão de Pessoas contribuir para formar políticas de saúde e ações à promoção da saúde física e mental do seu quadro de pessoal, promovendo assistência a todos os colaboradores para que tenham maior qualidade de vida no trabalho.

(VI) Relações de trabalho: a legislação trabalhista e sindicatos fazem com que as empresas se dediquem a promover políticas de gestão de pessoas e a proporcionar constantes aprimoramentos para os seus colaboradores. A participação da Gestão de Pessoas para formular essas políticas representa um apontamento significativo à ascensão de uma função estratégica organizacional.

(VII) Equalização de oportunidades: a equidade de oportunidades é um dos valores sociais mais relevantes no âmbito do trabalho, também é objeto de leis e regras. Por esse motivo, as empresas devem reunir os seus empenhos visando garantir a diversidade existente dentro de uma organização. A heterogeneidade é uma vantagem competitiva das corporações, ações da Gestão de Pessoas com essa finalidade podem contribuir para avigorar as ações estratégicas organizacionais (GIL, 2019).

Torna-se relevante identificar os papéis do profissional de Recursos Humanos, Gestor e do Líder nas empresas, pois, é fundamental haver a união desses profissionais para se alcançar uma equipe unida a alcançar os objetivos e metas com excelência.

Para ter um diferencial competitivo os conceitos de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Liderança devem estar interligados para ajudar a organização a crescer, visto que diante de um cenário global e tecnológico em constante transformação, o trabalho em equipe é primordial para alcançar frutos duradouros no mercado empresarial (SILVA, 2020, p. 44).

Portanto, as principais colocações dos setores de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Liderança se estabelecem da seguinte maneira: o setor de Recursos Humanos tem a função de recrutar, selecionar, treinar e desenvolver profissionais na organização, oferecer treinamentos e feedbacks, esquematizar cargos, realizar avaliação de desempenho, subsidiar nas estratégias de remuneração e qualidade de vida no trabalho; a função de Gestão de Pessoas é contribuir para o processo de mudanças e adaptações dos processos; enquanto que o papel do Líder é motivar e incentivar, para tanto, trabalhar em equipe é fundamental. A Gestão de Pessoas moderna deve ajudar os seus colaboradores a evoluírem juntos, assim, poderão contar com profissionais mais empenhados com o seu ofício. “Cuidar destes departamentos realmente não é uma tarefa tão fácil e demanda muita humanização. Cada um tem sua função, mas o trabalho em equipe é que faz com que a empresa cresça e alcance seus objetivos da melhor maneira possível” (SILVA, 2020, p. 44).

**3.2 A relação existente entre a liderança e a cultura organizacional**

O resultado de um processo de aprendizagem de um grupo costuma ser parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Caso a sobrevivência de certo grupo de colaboradores fique em risco, devido a quaisquer circunstâncias, é função das lideranças oferecerem soluções para as diferentes ocasiões. Compete salientar que, conceitualmente, liderança e cultura se entrelaçam e configuram dois lados da mesma moeda. Isso porque a cultura determina os critérios para a liderança, quem será ou não um líder. Torna-se relevante que os líderes estejam conscientes das culturas em que se encontram inseridos, ou elas poderão gerenciá-los. O acordo cultural é desejável para todos, porém, ele é essencial para os líderes (SCHEIN, 2017).

A cultura organizacional envolve valores e pressupostos compartilhados por uma organização. Identifica aquilo que é importante ou não para a gestão e, portanto, orienta as equipes de trabalho para realizar as tarefas segundo desejado pelos líderes. A cultura organizacional pode ser entendida como o DNA da organização, que não é visível, mas tem um modelo dominante que é capaz de amoldar os fatos no ambiente de trabalho (MCSHANE, 2014).

Existem percepções inconscientes percebidas como modelos tidos como ideais de comportamento, conceituados como a forma adequada de pensar e agir perante os problemas e oportunidades. Essas suposições são tão fortemente arraigadas que provavelmente não seria provável descobri-las mediante apenas uma observação junto aos colaboradores. Apenas por meio de observações e análises de suas ações é que esses pressupostos podem ser entendidos (MCSHANE, 2014).

Dias (2013) apresenta três níveis referentes a manifestação da cultura organizacional: componentes (características físicas), valores (estratégias, metas e políticas) e pressupostos básicos (ideias não verbais localizadas no núcleo do sucesso da organização). Assim, a cultura organizacional pode evidenciar duas formas principais: ferramenta de poder e um conjunto de reproduções imaginárias construídas e reconstruídas nas relações expressas em regulamentos, significados e interpretações, o que a torna uma fonte de identidade para seus componentes. Em quaisquer organizações a cultura demonstra determinados traços em comum, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 – Traços em comum da cultura para com a maior parte das organizações**

|  |
| --- |
| * Cada organização apresenta a própria cultura, por essa razão ela é singular.
 |
| * Por ser uma forma de desenvolvimento pode ser aprendida mediante experiências dos grupos de trabalhos.
 |
| * É implícita na estrutura formal e explícita pelos membros da organização.
 |
| * As mudanças sucedidas na cultura organizacional são, na maioria das vezes, lentas, o que é efeito de determinado equilíbrio que a cultura proporciona à organização. Entretanto, encontra-se sempre em mudança gradual e imperceptível.
 |
| * Tende-se a perpetuar, devido a atrair e acolher pessoas munidas de sistemas de valores e crenças equivalentes.
 |
| * É intangível, mas encontra-se em toda a organização, podendo influenciar todo o processo de gestão.
 |
| * Se expressa mediante sinais, como fluxo de informações, ordem, linguagem, sentimentos, disciplina e ambientes físicos.
 |
| * Costuma ser aceita pela maior parte das pessoas e é transferível aos novos membros.
 |
| * Por ser um sistema aberto encontra-se em constante interação com o seu entorno.
 |

**Fonte**: Dias (2013)

Importante salientar que a cultura organizacional se encontra intimamente ligada à comunicação organizacional que expressa uma realidade concreta a qualquer sistema de gestão. Mas, para ser tomada como estratégia, a comunicação empresarial depende do tratamento que lhe é oferecido pela gestão, pelos recursos humanos, tecnológicos, financeiros e, sobretudo, pela cultura. Se essas condições não forem inteiramente satisfeitas, a comunicação não será estratégica em razão excepcionalmente do trabalho, competente ou não, dos profissionais de comunicação e suas respectivas lideranças (BUENO, 2005).

No contexto de uma cultura organizacional alinhada com o alcance dos objetivos pessoais e organizacionaisnascem os líderes transformacionais que são aqueles que:

(...) formam novos líderes e envolvem toda sua equipe com seu carisma, são os principais motivadores para a mudança organizacional. Os líderes dos dias atuais estão cada vez mais conscientes de que a interação com seu subordinado, por meio da comunicação e por meio de informações precisas, é de grande importância para a organização, principalmente em vista de atingirem objetivos e metas (BARROS, 2019, p.335).

Na próxima seção descrevem-se considerações sobre competências essenciais relacionadas aos líderes nas organizações.

**3.3 Competências associadas aos líderes nas organizações**

Conforme Testa (2019), as organizações tendem a eleger os seus líderes segundo as suas competências. Ao se encontrar em posição de responsabilidade diante de um grupo na organização, a pessoa encontra-se em condição de liderança. Mas a liderança não se restringe aos líderes oficiais denominados pela empresa. Além das competências de cada um, espera-se que todos sejam capazes de desenvolver a liderança fundamentada em três dimensões básicas:

1. A liderança pessoal: primeiramente é necessário ter a liderança de si para, após, exercer liderança sobre os demais. O líder deve se empenhar em desenvolver autoconsciência e autoconfiança para ser transparente, astuto e convicto, independentemente das diferentes dificuldades possíveis de serem encontradas no cotidiano.

2. A liderança dos outros: um líder tem que ser hábil em induzir a noção de “seguidores” que aceitem ser influenciados por ele. Só haverá um líder se o ambiente e um corpo social proporcionarem condição de líder a um profissional. Liderança não pode ser estabelecida, mas é decidida pelos outros, de modo a satisfazer as necessidades de determinado contexto.

3. A liderança do ambiente: “o líder sabe perceber, analisar e sentir os sinais fortes que lhe chegam de seu ambiente atual e traduzir em visão mobilizadora os sinais fracos portadores do futuro” (TESTA, 2019, p.6).

A Figura 1 apresenta oito competências referentes à liderança.

**Figura 1 - Competências associadas à liderança**



**Fonte**: Testa (2019, p.8)

A liderança é fundamental em quaisquer tipos de empresas, em todos os seus departamentos, mas, cabe aos líderes buscarem conhecer a natureza das pessoas e suas formas de se relacionarem para conseguirem liderá-las, e manter um clima produtivo, isso requer muita habilidade para influenciar comportamentos de indivíduos que trabalham juntos e apresentam perfis completamente diferentes.

**4 CONCLUSÃO**

Em contextos organizacionais, para ser um bom líder, torna-se imprescindível liderar as pessoas em favor dos objetivos traçados pela gestão, independentemente da condição e da realidade vivenciada pela organização. Em termos gerais, a liderança deve ter desenvoltura para abrir um caminho seguro e alinhado para direcionar os colaboradores no exercício de suas funções.

O profissional provido de maestria para comandar, sobremodo pacífico e eficiente, os seus mais diferentes tipos de colaboradores, pode, de fato, ser chamado de líder.  Importante destacar ainda que as pessoas tendem a serem influenciadas por lideranças que elas confiam, em caso de quebra de confiança, o líder pode utilizar todas as competências possíveis e, ainda assim, não irá conseguir manter uma equipe motivada e produtiva.

Logo, a relação do líder e seus liderados deve ser seriamente alinhada às metas organizacionais e pessoais. A posição do líder jamais poderá ser capaz de gerar conflitos no ambiente organizacional. A postura de um líder autêntico requer decoro, comprometimento e autoridade para se colocar diante dos liderados e, portanto, consolidar o propósito organizacional.

**REFERÊNCIAS**

BARROS, Jéssica Lopes. **Liderança organizacional e sua influência nas organizações.** Ab Origine – Cesut em Revista. (On-line) 2(29):335-369 jul/dez 2019. Disponível em: <https://www.cesut.edu.br/wpcontent/uploads/2021/04/14LIDERANCAORGANIZACIONAL-E-SUA-INFLUENCIA-NAS-ORGANIZACOES.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2021.

BOLSON, Saionara Branco; BRITES, Raphaele das Dores Silva. **A gestão da qualidade no contexto na gestão de recursos humanos.** Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX. v. 11, n. 1, 2013. ISSN: 1518-5184

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

BUENO, W. C. **A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito.** Conexão– Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MCSHANE, S. L. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global.** Tradução: Francisco Araújo da Costa. – 6. ed. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

SILVA. T. R. **Recursos humanos, gestão de pessoas e liderança: qual o papel de cada profissional dentro das organizações?** Interfacis, Belo Horizonte, 5(2):27-46, 2020. Disponível em: http://facisaead.com.br/ojs/index.php/interfacis/article/view/182/182. Acesso em: 12 mai. 2021.

SILVEIRA, D. T; CÓRDOVA, F. P. A Pesquisa Científica. Unidade 2 – p.31-43. In: GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Curso de Graduação Tecnológica. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf >. Acesso: 28 set. 2021.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. – São Paulo: Atlas, 2017.

TESTA, J. P. **Liderança**. Tradução de Marcela Vieira. 1.ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

**ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA**

**Autor Orientando**

Wesley Pereira Machado

E-mail: wesley.09884@alunofpm.com.br

**Autora Orientadora**

Cintia Moura

E-mail: cintia.moura@faculdadepatosdeminas.edu.br

1. Graduando em Administração pela Faculdade Patos de Minas (FPM).

E-mail: wesley.09884@alunofpm.com.br [↑](#footnote-ref-1)
2. Professora orientadora do curso de Administração pela Faculdade Patos de Minas (FPM). E-mail: cintia.moura@faculdadepatosdeminas.edu.br [↑](#footnote-ref-2)