

## LIDERANÇA NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Leandro Renne Camilo<sup>1</sup>  
Valdir da Costa Pereira<sup>2</sup>  
Douglas Cordeiro Antunes<sup>3</sup>

**RESUMO:** A pesquisa teve Como principal foco analisar os benefícios gerados por um líder que vise uma gestão de pessoas capazes de agregar valores para empresa. Baseando-se em uma pesquisa bibliográfica o trabalho demonstra algumas funções executadas por um líder perante um grupo de pessoas e também as características que marcam a evolução de seus princípios e de seu real valor dentro das empresas. As vantagens competitivas geradas através de uma liderança eficaz que refletem, no funcionamento adequado do departamento de Recursos Humanos das organizações são elencadas no decorrer do trabalho e também os diferentes modelos de liderança para os variados grupos de pessoas.

**Palavras-chave:** Líder, Liderança, Recursos Humanos, Equipe, Empresas.

**ABSTRACT:** The main focus of the research was to analyze the benefits generated by a leader aimed at managing people capable of adding values to the company. Based on a bibliographical research the work demonstrates some functions performed by a leader before a group of people and also the characteristics that mark the evolution of its principles and of its real value within the companies. The competitive advantages generated through effective leadership that reflect in the proper functioning of the Human Resources department of the organizations are listed in the course of the work and also the different models of leadership for the various groups of people.

**KEYWORDS:** Leader, Leadership, Human Resources, Team, Companies.

### INTRODUÇÃO

O Departamento Pessoal, Setor de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Administração de Recursos Humanos ou simplesmente RH, essas são apenas algumas das diversas nomenclaturas que é dado para o setor responsável por gerir o bem mais importante de qualquer organização, as pessoas. Assim pontos importantes

---

<sup>1</sup> Orientador: Prof. Me. Leandro Rennê Camilo. Formado em Administração de Empresas. Especialista em Gestão Estratégica de Negócios e Mestre em Agronegócios pela UFGD. E-mail: [leandrorenne@hotmail.com](mailto:leandrorenne@hotmail.com).

<sup>2</sup> Formado em Administração de Empresas. Especialista em Gestão Empreendedora de Negócios e Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial pela UNIDERP. E-mail: [vpereira@unigran.br](mailto:vpereira@unigran.br).

<sup>3</sup> Estudante de Pós-Graduação do curso Gestão de Recursos Humanos e Psicologia Organizacional da FETAC - Caarapó, e-mail: [douglass.antuness@hotmail.com](mailto:douglass.antuness@hotmail.com).

se descrevem como:

- O papel da gestão de pessoas
- Liderança
- Tipos de lideranças voltadas para as organizações
- O papel do líder
- Características necessárias aos novos líderes

Esse setor com a formalização das indústrias passou de burocrático a primordial. Contudo, visto a necessidade de acompanhar as atividades dos funcionários e fazer com que esses atinjam os objetivos organizacionais, foram estabelecidos líderes para ajudar na condução dos grupos ou equipes de trabalho.

A Gestão de Pessoas inserem nas empresas um ou mais líderes devido à necessidade de organizar como serão empreendido as forças e competências de um determinado grupo, o que reflete a essência do surgimento do líder. A liderança principiou-se devido a várias necessidades do convívio em sociedade, que acabou por gerar responsabilidades para aqueles que se destacavam perante os demais indivíduos do grupo. Portanto, “isso permite considerar que a liderança tenha sua origem no momento em que o próprio homem precisou organizar o mundo onde vivia [...]” (BERGAMINI, 2009, p. 1), isso demonstra que cada grupo organizado possui um líder.

A Administração de Recursos Humanos procura encontrar um líder em cada setor visando aumentar o desenvolvimento e crescimento da empresa. “Sem liderança, as organizações correm o risco de vagar ao léu e sem uma direção definida” (CHIAVENATO, 2005, p. 345). As empresas não podem estar acomodadas com os resultados, porque os seus concorrentes também estão em constante desenvolvimento, visando uma melhor posição no mercado.

O conceito de liderança está relacionado a coordenar uma ou mais pessoas, de maneira que elas sejam direcionadas a seguir os princípios do líder. Segundo Chiavenato (2005, p. 346), “[...] a liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Pela liderança, uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes”. Nesse sentido, a Administração de Recursos Humanos, procura implantar um líder em que tenha a capacidade de influenciar os demais funcionários a realizar suas atividades sempre procurando atingir os objetivos da empresa, mais, sem deixar de se preocupar com as pessoas que são o recurso mais importante para organização.

Para a Gestão de Pessoas o líder, para atingir um objetivo, deve saber se comunicar com sua equipe passando as informações de forma clara e concisa. Afinal, “liderança é influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico”

(TANNENBAUM, WESCHLER, MASSARIK *apud* BERGAMINI, 2009, p. 3). O líder deve sempre considerar que qualquer ruído na comunicação, interno ou externo, pode afetar a realização das tarefas organizacionais.

A Administração de Recursos Humanos atualmente considera o líder como um gestor de pessoas. Sendo assim, outro dos objetivos do líder deve ser o de preparar pessoas para serem líderes no futuro da organização. “Está claro que o valor das organizações é representado pelo valor dos seus líderes. O líder, assim caracterizado, consegue manter um relacionamento de estímulo mútuo que considera o seguidor como um futuro líder” (BERGAMINI, 2009, p. 46).

Para que o líder aplique todo seu potencial é de suma importância que o Setor de Recursos Humanos selecione as pessoas que se encaixem no perfil de colaborador que a empresa busca, procurando contratar as pessoas certas, que sejam talentosas e que tenham potencial para crescer profissionalmente, como afirma Lacombe (2011, p. 35) “o objetivo é sempre ter as pessoas certas nos lugares certos [...]”. O autor ainda afirma que “é importante que as pessoas ‘se encaixem’ muito bem nas posições disponíveis na empresa e tenham condições para contribuir com os resultados [...]”. Assim, sabendo que cada indivíduo tem suas características individuais, cabe a Gestão de Pessoas analisarem os candidatos de forma a escolher uma pessoa que apresente conhecimento técnico e que possua vontade de contribuir com o grupo de trabalho.

Liderança é considerada como o controle do líder sobre uma equipe para colocar em prática o planejamento elaborado pela organização, ou também o ato de exercer sobre um determinado número de pessoas uma orientação dirigida a um fim específico, que pode ser entre eles as metas a serem atingidas pela equipe. Contudo, sem que elas se sintam, oprimidas e reprimidas, com a finalidade de que empreguem o máximo de suas habilidades em prol dos objetivos organizacionais.

Compreende-se que liderança é um procedimento adotado há muito tempo. Fiedler *apud* Bergamini (2009, p. 1) afirma que “[...] a preocupação com a liderança seja tão antiga quanto a história escrita [...]”. Demonstrando dessa forma que a muito tempo as pessoas já se preocupam com quem vai representá-las e orientá-las, tanto na sociedade quanto nas organizações.

A liderança foi exercida por diversas pessoas que fizeram grandes contribuições, sem eles possivelmente a humanidade não seria a mesma. “A história da humanidade oferece vários exemplos: Jesus Cristo, Moisés, Gengis Khan, Átila o Huno, Pedro o Grande, Napoleão, Getúlio Vargas etc. [...]” (CHIAVENATO, 2005, p. 353). Entende-se, portanto que grandes acontecimentos só ocorreram devidos o comprometimento e capacidade de um grande líder. Sem um líder competente possivelmente nenhum grupo conseguirá se desenvolver e completar uma atividade.

Liderança pode também ter seu conceito direcionado a forma de comportamento de um funcionário na empresa, conforme nota-se na afirmação de Hemphill; Coons *apud* Bergamini (2009, p. 3), “liderança é o

comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de grupo em direção a um objetivo comum”. Porém para Janda *apud* Bergamini (2009, p. 3) o conceito se baseia no relacionamento, “liderança é um tipo especial de relacionamento de poder [...]”. Para Chiavenato (2005, p. 346) a influência que o líder exerce é um poder, “o poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre as outras (s) [...]”.

### 1. Tipos de liderança voltada para as organizações

Um líder de forma geral é uma pessoa que conhece os procedimentos, valores e objetivos da empresa em que trabalha, outrossim, sabe conversar e conquistar a atenção e respeito dos demais colaboradores da organização. Entretanto, cada organização tem sua singularidade o que exige um tipo diferente de líder que atenda suas reais necessidades, que em grande maioria, trata-se de crescimento e desenvolvimento contínuo de mercado.

Entre os estilos de liderança organizacionais mais conhecidos está o líder democrático, onde as pessoas que fazem parte da equipe são importantes perante toda a organização desempenham um papel participativo nas decisões a serem tomadas. Para Gil (2014) esse tipo de líder reconhece que todos os funcionários são imprescindíveis e está sempre preocupado com sua singularidade e características.

Outro tipo de líder bastante conhecido é o autoritário, esse tipo de liderança procura agir de forma imperativa e antidemocrática. O líder autoritário tem foco nos processos e quase nenhum nas pessoas. Esse tipo de liderança é em grande parte utilizado pelos gestores no nível operacional das empresas. Gil (2014) considera que esse perfil de liderança utiliza os colaboradores apenas como uma ferramenta para alcançar os objetivos organizacionais.

Uma abordagem atualizada tem demonstrado um estilo de liderança que está presente dentro e fora das organizações. Para Robbins (2005) esse estilo conhecido como liderança carismática, expressa um alto grau de confiança nos liderados e um grande nível de influência por parte do líder, que acaba por gerar uma equipe ou grupo de pessoas que desenvolve tarefas com disposição. O líder carismático é alguém visionário que apresenta os seus objetivos como algo tangível e que pode ser conquistado a partir da colaboração de todos os envolvidos com a situação.

Muitas empresas atribuem seu sucesso no mercado graças aos seus denominados líderes transformacionais, que foram capazes de mudar a situação nas mais diversas dificuldades enfrentadas para continuar crescendo e se desenvolvendo. Robbins (2005) afirma que nessas empresas sempre esteve presente esse estilo de liderança que é capaz de unificar os objetivos pessoais e profissionais próprios, e de seus liderados, com os objetivos da organização.

## Leandro Renne Camilo

O papel de líder não é uma tarefa fácil e já se inicia pela liderança do gestor de Recursos Humanos que possui a responsabilidade principal. Gil (2014, p. 220) afirma que “[...] os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder”. Para Chiavenato (2005, p. 345), “a liderança introduz força, vigor e rumo definido nas organizações”. Liderança ou liderar é um trabalho antigo nas organizações e muito mais antigo na sociedade. O interesse pela liderança é tão antigo quanto o próprio homem (BERGAMINI, 2009). Nota-se que a cada dia que passa maior é o número dos gestores de Recursos Humanos que entendem a grande importância do líder perante uma equipe.

Sem um líder não existe equipe que suporte as pressões criadas pelo resultado a ser alcançado. Gil (2014, p. 41-2) afirma que “na verdade, a liderança é um dos principais ingredientes para o funcionamento das equipes”. Para a gestão de pessoas, o papel do líder vai além de orientações, ele deve dar um suporte com métodos para otimizar o processo de produção ou prestação de serviço. Contudo, para se manter a equipe sempre motivada ao trabalho, às organizações precisam investir em treinamentos para qualificação de seus colaboradores, visando um ganho futuro em sua produtividade. “A principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que já possuem” (LACOMBE, 2011, p. 380). Sendo o treinamento um benefício de longo prazo, a falta do mesmo pode acarretar em prejuízos para a empresa.

Visando o bom funcionamento da empresa faz-se necessário que essa tenha uma boa equipe, preparada e qualificada para desempenhar suas atividades. “Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia” (LACOMBE, 2011, p. 379). A equipe precisa estar motivada e disposta a trabalhar na empresa a fim de alcançar as metas e os objetivos traçados pela mesma, sendo tarefa do líder orientá-las e incentivá-las a isso.

A gestão de conflitos também deve ser trabalhada pelo líder, porque, percebe-se que a gestão de uma equipe pode não ser uma tarefa fácil se o grupo não caminhar em prol do mesmo fim, ou seja, devem-se deixar suas diferenças de lado. Lacombe (2011) define uma equipe como um grupo que além das metas em comum age de maneira a ter os objetivos do grupo acima dos interesses próprios.

Todos os líderes devem participar da implantação dos objetivos da sua equipe e acompanhar os resultados adquiridos, que podem ser a curto, médio e longo prazo, o que pode variar por diversos fatores, entre eles o ramo de atuação da empresa. “Ao longo da estrutura hierárquica da organização, todos os líderes devem ser levados a participar de modo ativo e responsável na definição dos objetivos” (PEQUENO, 2012, p. 22). Ainda segundo o autor os líderes são os responsáveis pelo planejamento estratégico nas organizações nos níveis estratégico, tático e operacional, o que demonstra a ligação direta com a alta administração.

## LIDERANÇA NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Cabe ao líder de cada equipe orientá-la de maneira a que fiquem evidentes os resultados que se pretende alcançar. O líder deve apresentar o objetivo da organização para a sua equipe. Contudo, os objetivos do líder perante os seus subordinados são vários, no que diz respeito à gestão de pessoas, entre eles está o de comandar o grupo de forma eficiente. O líder possui essa autonomia, conforme afirma Chiavenato (2005, p. 346), “[...] a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel ou posição que ocupa em uma estrutura organizacional”.

Entre os objetivos mais importantes do líder deve estar o de promover o aumento das competências e da qualidade da equipe ou subordinado. “Procura ajudar os demais a se sentirem mais fortes e capazes” (BERGAMINI, 2009, p. 19). O líder deve ajudar a todos a conseguirem chegar ao máximo de seu potencial, para que juntos atinjam os resultados positivos esperados.

Também uma das funções do líder, é explicar à equipe as ordens que devem ser seguidas, tanto na realização das atividades quanto no convívio diário do grupo, sempre visando o esclarecimento de tudo que for passado. Bennis *apud* Bergamini (2009, p. 16) afirma que a “[...] principal meta do líder não é meramente explicar ou esclarecer algo, mas criar significado”. Portanto, no processo de liderança tudo deve ser realizado de forma clara e precisa.

Dentro de uma organização existem diversas atividades, cada desenvolvida por uma pessoa ou por uma equipe, o que vai depender da estrutura e da atividade da empresa. Para cada equipe, hoje nas organizações, é disposto um líder com uma importante função de Administrador de Recursos Humanos. “Num momento de globalização da economia, as organizações, mais que nunca, dão sinais de que seu grande investimento será a preparação de líderes que possam cumprir sua função no âmbito internacional” (BERGAMINI, 2009, p. 2).

Para que uma equipe seja sempre produtiva e esteja em melhoria contínua é preciso que a empresa disponha de um líder que seja capaz de desenvolvê-las e gerenciá-las. É preciso que o líder reconheça as características de cada equipe, Chiavenato (2005) propõe que as equipes eficazes possuem características como objetivos explícitos e com entendimento por todos, habilidades importantes de cada indivíduo que contribuem para que a equipe tenha as aptidões necessárias para executar as tarefas, confiança recíproca entre os membros, compromisso estabelecido em relação aos objetivos e meios para atingi-los, comunicação eficiente entre as pessoas da equipe e liderança capaz de incentivar as pessoas.

Estabelecer um líder não é uma tarefa fácil para as empresas, Bergamini (2009, p. 62) conclui que “[...] depois de inúmeras tentativas de uso dos mais sofisticados programas de desenvolvimento do papel de líder, que só será possível desenvolver e aperfeiçoar aquelas habilidades que já existe dentro de cada um”. Demonstrando mais uma vez, que bons líderes são os que estão em processo contínuo de desenvolvimento e aperfeiçoamento. Como um compromissado gestor de pessoas, um bom líder deve aprender diariamente

## Leandro Renne Camilo

através das experiências passadas com sua equipe, visto que nem sempre é possível desenvolver habilidades de liderança em uma especialização, ou através de cursos e treinamentos para gestão de pessoas.

### Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papeis Profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005