

## O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Raphael Shiguemi Sawamura<sup>1</sup>, Alexia da Silva Oliveira<sup>2</sup>, Lucas Francisco Rocha Pocaia<sup>3</sup>, Murilo Martins Marcos<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Aluno do 8º período do curso de Administração da Faculdade Futura-Votuporanga/SP, e-mail: raphael.shiguemi@gmail.com; <sup>2</sup>Aluna do 8º período do curso de Administração da Faculdade Futura-Votuporanga/SP, e-mail: alexiaoliveira.adm@gmail.com; <sup>3</sup>Aluno do 8º período do curso de Administração da Faculdade Futura-Votuporanga/SP, e-mail: lucasfpocaia@gmail.com; <sup>4</sup>Docente da Faculdade Futura-Votuporanga/SP, e-mail: murilo@professorfaculdadefutura.com.br

**RESUMO-** O presente artigo tem como objetivo apresentar uma fundamentação e discussão teórica a respeito da liderança na gestão estratégica de pessoas, além de discorrer sobre a dimensão do tema gestão estratégica de pessoas aliada a importância da liderança evidenciando os principais desafios e possibilidades de prática. Para a realização deste estudo foi realizado pesquisas de natureza qualitativa, através de pesquisa bibliográfica dentre o período de 2010 a 2020. A coleta das pesquisas foi realizada pela base de dados Google Scholar. A atuação da gestão estratégica de pessoas pode ser determinada pela maneira por qual uma organização se estabelece para gerenciar e orientar os seus colaboradores. Ao pensar no modelo de comprometimento, é necessário que a empresa alinha suas estratégias e práticas com o estilo de atuação do gestor. Neste sentido, e considerando que as organizações devem se tornar inteligentes, frente a este mundo dos negócios altamente competitivo, a liderança se torna elemento fundamental no desenvolvimento das corporações, pois conduzir equipes para o cumprimento dos objetivos organizacionais, dentre estes, os estratégicos, é função da liderança.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Gestão estratégica de pessoas. Liderança estratégica.

**ABSTRACT-** This article aims to present a rationale and theoretical discussion about leadership in strategic people management, in addition to discussing the dimension of the theme strategic people management combined with the importance of leadership, highlighting the main challenges and possibilities of practice. To carry out this study, qualitative research was carried out through bibliographic research from 2010 to 2020. The research was collected using the Google Scholar database. The role of strategic people management can be determined by the way in which an organization is established to manage and guide its employees. When thinking about the commitment model, it is necessary that the company aligns its strategies and practices with the manager's performance style. In this sense, and considering that organizations must become intelligent, in the face of this highly competitive world of business, leadership becomes a fundamental element in the development of corporations, as leading teams to meet organizational objectives, including strategic ones, is essential leadership role.

**KEYWORDS:** Leadership. Strategic people management. Strategic leadership.

### 1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo, muito se fala sobre gestão de pessoas e liderança, uma vez que as organizações investem cada vez mais na formação e desenvolvimento de seus líderes consoantes com uma assertiva gestão estratégica de pessoas.

Para Freitas e Zorzi (2017), a gestão de pessoas pode ser caracterizada pela capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização: o capital humano.

Pois, conforme complementam Vieira e Costa (2019), são os colaboradores os principais responsáveis pelo alcance dos propósitos organizacionais, que segundo eles são: produzir, reduzir custos, potencializar os resultados e maximizar os lucros.

Foi a partir da década de 1980, que a gestão de pessoas começou a assumir um papel estratégico dentro da organização, fazendo com que as pessoas se tornassem uma vantagem competitiva e essencial para o sucesso da mesma.

Nesta conjuntura, as empresas para resistirem ao mercado, tendem a aumentar as suas exigências em relação aos colaboradores. Destaca-se então o papel do líder neste processo, uma vez que tais profissionais precisam aliar competência técnica e competência pessoal para atender as necessidades organizacionais (FREITAS e ZORZI, 2017).

Sendo assim, as empresas que entendem a importância da liderança para os seus processos, acabam que por utilizar a gestão estratégica de pessoas para desenvolvê-los, com o intuito de propiciar diversos benefícios como um todo (PIZETTE e BIRCK, 2019).

Partindo desse princípio, o presente artigo procura responder a seguinte questão-problema: qual a importância da liderança para a gestão estratégica de pessoas?

Portanto, este estudo tem por objetivo apresentar uma fundamentação e discussão teórica sobre a liderança na gestão estratégica de pessoas. Além disso, apresentam-se os respectivos objetivos específicos: compreender a dimensão do tema gestão estratégica de pessoas, conceituar liderança, especular sobre a importância da liderança para a gestão estratégica e evidenciar os desafios e as possibilidades enquanto prática.

O referencial teórico que embasa o desenvolvimento deste estudo abrange os temas: A evolução da área de Gestão de Pessoas, A Liderança nas Organizações e a Importância da Liderança na Gestão Estratégica de Pessoas. Suas especificidades serão apresentadas a seguir.

Para atender ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio de uma revisão bibliográfica, delimitando o período de 2010 a 2020 para a obtenção de dados. A coleta das pesquisas foi realizada pela base de dados Google Scholar, sendo que para realizar a busca dos artigos na base escolhida, optou-se por realizar três pesquisas, utilizando as respectivas palavras-chave: (1) Gestão Estratégica de Pessoas; (2) Liderança nas Organizações; (3) Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança.

Do total de achados para cada pesquisa feita, foi realizado uma triagem de refinamento, da página 1 até a página 3, levando-se em consideração os títulos dos trabalhos apresentados que mais se associavam ao objetivo desta pesquisa. Ao todo, foram selecionadas 12 pesquisas, sendo que após a leitura do resumo, introdução e considerações finais de cada trabalho, optou-se por utilizar 09 estudos a serem analisados em sua completude e trabalhados neste artigo.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Desde o surgimento da Administração Científica, que não valorizava o ser humano como um ser único e dotado de inteligência, existia-se a necessidade de administrar a parte humana da organização. No final do século XX, devido as mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais, os modelos de gestão autocráticos começaram a dar espaço para outras formas de gerenciamento, agora mais participativo, integrado, autônomo e flexível.

As teorias e as práticas, a respeito do entendimento do ser humano no ambiente de trabalho, tiveram sua evolução ao longo do tempo e no contexto atual a área da Gestão de Pessoas tornou-se de grande relevância para o sucesso da organização. Primeiro, porque a Gestão de Pessoas considera e valoriza os colaboradores nas ações e nos investimentos organizacionais, estimulando a participação dos mesmos nas tomadas de decisões. Segundo, porque a Gestão de Pessoas evidencia que as estratégias organizacionais devem tratar as pessoas como seu diferencial.

Tais concepções corroboram com a fala de Cabral et al (2010), quando os autores em seu trabalho intitulado “A Evolução da Área de Gestão de Pessoas” relata que pouco a pouco, a concepção sobre o homem trabalhador foi ganhando novas vertentes, ou seja, passando de um ser humano previsível e controlável, para um ser humano que detém poder de escolha e ação política. Como já mencionado, o termo gestão de pessoas, incide em organizar, planejar, desenvolver e coordenar técnicas que sejam capazes de promover o desempenho eficiente dos colaboradores, por isso mesmo, tal modelo também deve funcionar como um elemento chave nos planejamentos estratégicos da organização.

Dutra (2014, p. 30) valida tal afirmação ao dizer que: “A atuação estratégica da área de gestão de pessoas implica o desenvolvimento de atividades múltiplas e mais complexas, que têm como ênfase contribuir para agregar valor à empresa e não somente dar apoio as demais áreas”. Ou seja, pensar em uma gestão estratégica é ter uma postura crítica, reflexiva e sistemática sobre a atual posição da empresa e aonde se quer chegar no futuro.

Sendo assim, a gestão de pessoas acaba tendo um papel estratégico para as organizações, uma vez que precisam saber incentivar os colaboradores a inovarem na realização de suas tarefas e no desempenho de suas responsabilidades. O termo gestão estratégica de pessoas está associado a duas diferentes perspectivas que regem sobre o seu entendimento, sendo respectivamente, a abordagem comportamental e normativa (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

De acordo com as autoras, na visão comportamental, a gestão estratégica de pessoas é definida como uma abordagem gerencial que se utiliza de estratégias, políticas e práticas integradas aos recursos humanos para se alcançar os objetivos organizacionais. Já na visão normativa, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como um conjunto integrado de práticas e estratégias que visam o gerenciamento do capital humano sob influência do contexto organizacional e socioeconômico (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Segundo as premissas e características da gestão estratégica de pessoas, é possível sintetizar que sua atuação está voltada para uma mudança do modelo tradicional, fundamentado em estratégias de controle de pessoas para um modelo voltado à geração de estratégias de comprometimento. Portanto, para que a gestão estratégica de pessoas tenha sua efetividade, as organizações precisam quebrar alguns paradigmas, como por exemplo, reconhecer que as pessoas são o diferencial competitivo da organização, pois são elas que promovem e mantêm o sucesso das empresas (DUTRA, 2014). Sendo assim, a atuação da gestão estratégica de pessoas pode ser determinada pela maneira por qual uma organização se estabelece para gerenciar e orientar os seus colaboradores. Ao pensar no modelo de comprometimento, é necessário que a empresa alinha suas estratégias e práticas com o estilo de atuação do gestor.

Para Vieira e Costa (2019, p. 2), em um ambiente corporativo o líder é a figura principal da organização, pois: “eles são tidos como a pessoa que irá identificar e comunicar os valores coletivos, o que assegura recursos para as pessoas internamente e as ouvem a maior parte do tempo, além de serem modeladores e defensores da cultura do desempenho”.

Dessa forma, sabendo que liderar envolve compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, mobilizar esforços e transformar grupos em verdadeiras equipes, existem características que se fazem obrigatórias em um indivíduo que atua como líder. Para o mapeamento destas, existem alguns modelos de liderança. Um dos principais modelos encontrados na literatura faz jus à teoria comportamental da liderança, que por sua vez nos apresenta três estilos distintos sobre os quais um líder pode se comportar. A saber:

**Tabela 1:** Os três estilos de Liderança

Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
O líder determina providências para a execução das tarefas, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarece informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder.
O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntando.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em PIZETTE, BIRCK. (2019, p. 4).

Para os autores, o estilo democrático é o que mais se destaca no meio organizacional, pois os estudos demonstram que os grupos que são gerenciados por um modelo baseado na liderança democrática apresentam melhores resultados, além de um alto índice de comprometimento e empenho para com a empresa.

A liderança autocrática tem como base uma centralização do líder, não considerando cada elemento do grupo e suas opiniões. De acordo com Pizette e Birck (2019), este modelo de liderança desagrada à maioria dos liderados tornando os colaboradores desmotivados. Por outro lado, a liderança liberal anda na direção contrária à autocrática, pois na maioria das vezes, o líder desempenha apenas o papel de mediador. E embora este estilo de liderança tenha uma maior aceitação quando comparado ao líder autocrático, a liderança liberal peca em não conseguir definir regras, obter controle e se impor. Portanto, a liderança democrática destaca-se como o melhor estilo a ser seguido por um líder, uma vez que demonstra ser o modelo de liderança mais condizente com os objetivos da gestão estratégica de pessoas.

Além disso, Silva (2018), em seu trabalho intitulado “A Liderança nas Organizações e Gerenciamento de Pessoas” nos apresenta algumas possibilidades e práticas que podem ser implementadas e compartilhadas por um líder que queira agir estrategicamente com os objetivos da organização. Para o autor, um líder deve saber agir com criatividade nos negócios, ser empreendedor em sua liderança e mostrar toda a sua competência perante a equipe. A utilização da criatividade na liderança é saber estar aberto aos novos negócios, às novas perspectivas e aos novos cenários. O agir de forma empreendedor está vinculado ao potencial do líder em saber gerir uma empresa inteira através de outras pessoas. Além disso, a liderança deve representar um lugar de destaque onde a competência do líder em planejar e implementar estratégias seja sempre uma virtude, de modo que conquiste o respeito e o desempenho da equipe (SILVA, 2018).

O maior desafio dos líderes nas organizações no contexto atual é administrar os negócios que possam ir além dos resultados e dos lucros. Esta alternância de pensamento não ocorre somente nas relações referentes aos setores de trabalho e às atividades desempenhadas em si,

cabe observar questões relevantes na valorização das pessoas. Nesse sentido, as transformações mercadológicas e as mudanças de comportamento do trabalhador passam a ser paradigmas obrigatórios para que as pessoas e instituições procurem se adaptar às profundas alterações por que passa a sociedade.

Diante deste desafio, Lopes e Mecnas (2019) discorrem em seu estudo, sobre a importância do líder em compreender cada perfil das gerações, uma vez que as perspectivas de cada geração se fazem diferentes. Segundo os autores, a cada dia o gestor de pessoas vem passando por muitos desafios, um deles é a presença das diversas gerações na organização, o que na maioria das vezes pode gerar conflitos. Os perfis identificados no mercado de trabalho fazem jus à três grupos com características distintas, conhecidos como as gerações X, Y e Z. O líder deverá enxergar dentro do modelo da gestão estratégica de pessoas, uma forma em que ele aproveite o potencial de cada pessoa independentemente da geração em que elas se encontram.

Sendo assim, as empresas que entendem a importância da presença da liderança para os processos organizacionais utilizam a gestão estratégica de pessoas para desenvolvê-los, fortalecendo características de líderes nos mesmos com o intuito de obter resultados para a empresa como um todo. Dessa forma, as empresas estarão agindo de acordo com a perspectiva normativa, o que corrobora com literatura apresentada por Bianchi, Quishida e Foroni (2017) ao apresentarem o modelo voltado à geração de estratégias de comprometimento, na qual o capital humano é gerenciado sob influência do contexto organizacional.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentar uma discussão acerca da importância da liderança na gestão estratégica das organizações, tendo por alicerce a revisão bibliográfica, foi o objetivo geral deste trabalho. No decorrer da pesquisa, empenhou-se por responder à questão-problema que norteou tal estudo: Qual a importância da liderança na gestão estratégica das organizações?

Neste sentido, e considerando que as organizações devem se tornar inteligentes, frente a este mundo dos negócios altamente competitivo, a liderança se torna elemento fundamental no desenvolvimento das corporações, pois conduzir equipes para o cumprimento dos objetivos organizacionais, dentre estes, os estratégicos, é função da liderança.

Vale ressaltar que, a gestão estratégica de pessoas deve-se fazer presente na rotina empresarial, sendo a figura do líder o principal responsável por colocá-la em prática, entretanto, é necessário quebrar alguns estereótipos, como, consentir a importância dos colaboradores para a obtenção dos resultados organizacionais, pois afinal, são eles que fazem a empresa operar.

Portanto, pode-se concluir que a gestão estratégica é adstrita à liderança, visto que é através dela que a empresa tem suas necessidades atendidas. Ou seja, o líder deve definir as estratégias, fazendo com que os resultados esperados pela empresa sejam alcançados.

### REFERÊNCIAS

- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G.; Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552017000100041&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552017000100041&script=sci_arttext&tlng=pt).
- CABRAL, A. M. L.; et al. A evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico Faculdade Vianna Júnior**, v. 2, n. 1, p. 13-13, 2010. Disponível em: <<https://jornaleletronicofivj.com.br/jefvj/article/view/553>>. Acesso em 26 out. 2020.

DUTRA, A. **Gestão Estratégica de Pessoas**: livro didático. – 2. ed. – Palhoça: UnisulVirtual, 2014. p. 55-76.

FREITAS, M. G.; 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, nº 3, p. 1-15, Ago./Dez. 2017. Disponível em: <  
[https://files.comunidades.net/robsontavares/1\\_a\\_atuacao\\_do\\_lider\\_como\\_gestor\\_de\\_pessoas\\_unb.pdf](https://files.comunidades.net/robsontavares/1_a_atuacao_do_lider_como_gestor_de_pessoas_unb.pdf)>. Acesso em 26 out. 2020.

LOPES, M. M; MECENAS, D. S. OS DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO CONFLITO DE GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 1, p. 314-326, 2019. Disponível em: <  
<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/581>>. Acesso em 26 out. 2020.

PIZZETE, M.; BIRCK, E. S. M. Liderança e gestão de pessoas na atualidade. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 04, Ed. 06, Vol. 02, pp. 69-77, Jun de 2019. Disponível em: <  
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-e-gestao>>. Acesso em 26 out. 2020.

ROCHA, K. B.; et al. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA. **Revista Expectativa**, v. 15, n. 1. 2016. Disponível em: <http://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/14120>. Acesso em 26 out. 2020.

SILVA, C. F. **A liderança nas organizações e gerenciamento de pessoas**. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado em Administração) – Faculdade CESMAC do Sertão, Palmeira dos Índios-Alagoas, p. 46. 2018. Disponível em: <  
<https://ri.cesmac.edu.br/handle/tede/322>>. Acesso em 30 out. 2020.

VIEIRA, C. S.; COSTA, M. A. R. A ATUAÇÃO DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. **Revista Acadêmica Online**. V. V. N 25 Mar/Abr. 2019. Disponível em: <https://www.revistaacademicaonline.com/products/a-atuacao-do-lider-na-gestao-de-pessoas-no-ambiente-organizacional/>. Acesso em 26 out. 2020.