

## LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS: PRINCIPAIS DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA, UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

Michelle Cristina Pires Lopes<sup>1</sup>

Zélia Oliveira Moraes<sup>2</sup>

Helcimara Affonso de Souza<sup>3</sup>

### Resumo

A liderança é o papel mais importante de uma organização, visto que o líder é o principal responsável por guiar e direcionar a equipe na busca pelo alcance de metas e cumprimento de objetivos da empresa. Assim, torna-se importante discutir sobre como o papel de um líder pode impactar a gestão de pessoas, e evidenciar as principais características que podem contribuir com a empresa como um todo. Com base nesses pensamentos o trabalho tem como objetivo geral apresentar as principais características de um líder e a importância de sua atuação para uma boa gestão de pessoas visando superar os desafios da liderança contemporânea. Além disso o trabalho também contou com os seguintes objetivos específicos: tratar sobre aspectos gerais da liderança e da gestão de pessoas apresentando suas principais características e importância para as empresas, de modo geral. Para alcançar os objetivos propostos a metodologia de pesquisa adotada foi a revisão de literatura, por meio da qual foram analisados materiais já publicados em bases de dados. Com a leitura e análise dos materiais foi possível verificar as principais características de um bom líder dentro de uma empresa evidenciando assim como o seu papel e seu bom desempenho pode impactar a organização como um todo.

**Palavras-chave:** Administração. Empresas. Gestão. Liderança Contemporânea.

### Abstract

*Leadership is the most important role in an organization, as the leader is primarily responsible for guiding and directing the team in order to achieve the company's goals and objectives. Therefore, it is important to discuss how the role of a leader can impact on people management, and to highlight the main characteristics that can contribute to the company as a whole. Based on these thoughts, the general aim of this paper is to present the main characteristics of a leader and the importance of their role in good people's management, with a view to overcoming the challenges of contemporary leadership. This paper also has the following specific objectives: to deal with general aspects of leadership and people's management, presenting their*

<sup>1</sup> Graduanda em Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: [michellepireslopese@gmail.com]

<sup>2</sup> Graduanda em Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: [zel\_moraes@hotmail.com].

<sup>3</sup> Professora Orientadora do curso de Recursos Humanos da Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: [ inserir ].

*main characteristics and importance for companies in general. In order to achieve these objectives, the research methodology adopted was a literature review, through which materials already published in databases were analyzed. By reading and analyzing the materials, it was possible to verify the main characteristics of a good leader within a company, thus highlighting how his role and good performance can impact the organization as a whole.*

**Keywords:** Administration. Business. Management. Contemporary Leadership.

## 1 Introdução

O trabalho em questão tem como tema principal a liderança dentro da gestão de pessoas, sobretudo as principais mudanças e desafios da liderança na contemporaneidade. A literatura sobre gestão já apresenta consenso que a liderança é de grande importância para as organizações, uma vez que o líder é o responsável por direcionar a equipe a qual capitania, em busca de alcançar os objetivos e os resultados desejados por uma empresa. Assim, segundo Pizzette e Birck (2019), é importante que a liderança busque alinhar os demais profissionais da empresa com os seus principais objetivos à serem alcançados.

Outro consenso é de que as pessoas são consideradas os principais ativos das empresas (PIZZETTE; BIRCK, 2019; MOURA et al., 2018; CHIAVENATO, 2008), sendo elas as responsáveis pelas ações tangíveis e intangíveis executadas nos processos organizacionais e além disso, detentoras do conhecimento e do capital intelectual necessários para as atividades administrativas e produtivas. Com isso, torna-se questão central compreender o papel do líder no direcionamento das ações coletivas dessas pessoas na busca e alcance das metas estabelecidas a elas.

Para atender as exigências de cada organização, é importante que os profissionais sejam competentes, podendo assim ampliar o seu conhecimento e melhorar as suas habilidades. Chiavenato (2008) aponta que as organizações dependem das pessoas para alcançar as suas metas, fazendo assim com que as ideias sejam transformadas em resultados, e isso somente é possível com uma boa gestão de times e isso só é possível quando existe uma liderança atuante.

Desse modo é importante que a organização tenha uma boa gestão de pessoas, desenvolvendo um trabalho com o capital humano estabelecido com base na confiança mútua (MOURA et al., 2018).

A gestão de pessoas é a união de políticas e práticas indispensáveis para governar aspectos da posição em que uma pessoa se encontra. Nesse sentido, o líder assume um papel de grande importância para a empresa, uma vez que o mesmo tem a função de agregar pessoas, aplicá-las, recompensá-las, desenvolvê-las e mantê-las dentro da organização cumprindo seu papel de forma satisfatória (PIZZETTE; BIRCK, 2019).

Com base nesse pensamento o trabalho em questão justifica-se a partir da necessidade de compreender como a liderança é importante junto à gestão de pessoas uma vez que ambas atuam com vistas à forma como as pessoas trabalham dentro de uma empresa na busca pelos seus objetivos e por resultados satisfatórios para a organização.

Assim sendo o objetivo geral do trabalho foi apresentar as principais características de um líder e a importância de sua atuação para uma boa gestão de pessoas visando superar os desafios da liderança contemporânea. Além disso, o trabalho também contou com os objetivos específicos de tratar sobre alguns aspectos gerais da liderança e da gestão de pessoas apresentando suas principais características e importância para as empresas.

Como metodologia foi utilizada a pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Marconi e Lakatos (1992), é o levantamento da bibliografia já publicada sobre um tema específico. No caso do trabalho em questão foram utilizados livros, artigos, periódicos, dentro outros materiais em mídia disponíveis para consulta nos principais mecanismos de consulta acadêmica.

## **2 Referencial Teórico E Trabalhos Correlatos**

### **2.1 Liderança: papel e características**

O conceito de liderança vem sendo construído e modificado consideravelmente passando por diversas transformações ao longo dos tempos. De acordo com Machado (2012) desde a antiguidade, o homem vem fazendo uso de tal habilidade, mesmo que inconscientemente, ilustrando diversos momentos da história mundial e do cenário contemporâneo, sendo os protagonistas em grandes marcos, praticando a arte do relacionamento mútuo com os seus seguidores. Essa habilidade

é uma das principais características que ajudam o indivíduo a destacar-se na vida pessoal e profissional.

Em decorrência disto, vários autores e estudiosos divergem sobre o tema e sobre como definir da melhor forma esta palavra de tantos significados e bastante utilizada no cenário transcorrido, vigente e futuro. Calvosa e Ferreira (2023) por exemplo, destacam que a liderança pode ser compreendida como uma forma de levar outros a lutar por objetivos compartilhados. Já para Calvosa (2022) a liderança é um papel que envolve vontade de mudar a realidade procurando caminhos que levem a um melhor futuro possível.

Haslam et al (2022) destaca que uma boa liderança busca a identidade social de uma empresa, seja por meio de esforços sociais ou outras ações que visem promover e incorporar senso de coletividade e de aceitação dentro das organizações.

De acordo com análises feitas pela Revista Exame (2016) existem pessoas que já nascem líderes natos e outras que podem ter as habilidades desenvolvidas ao longo do tempo, podendo ser estimuladas ou aperfeiçoadas pelo ambiente, por necessidades ou influências de outros líderes. Habilidades estas que envolvem carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente, a capacidade de influenciar os subordinados. Podendo, assim, surgir líderes de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel principal, sem possuir forçosamente um cargo de liderança (Liderança Informal) ou quando é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exercendo uma liderança formal.

Em face disso, ainda segundo a Revista Exame (2016) mesmo que seja uma habilidade intrínseca ou não, a liderança precisa ser aperfeiçoada no decorrer do desenvolvimento da pessoa e de acordo com o contexto em que se encontra.

Para Banks, Woznyj e Mansfield (2021) o comportamento do líder é um fator crítico na composição das teorias relacionadas à liderança em si. Uma boa liderança deve basear-se primeiramente na confiança mútua e outras características comportamentais que pode contribuir para gerar bons estímulos à sua equipe, estando esses fatores diretamente relacionados à gestão de pessoas, assunto que será abordado a seguir.

## **2.2 A Gestão de pessoas no contexto da Liderança**

A gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (2008) e Gil (2006), é uma função gerencial que tem como principal objetivo cuidar dos relacionamentos entre as pessoas que atuam dentro de uma empresa, buscando garantir as metas tanto individuais quanto da coletividade da organização.

Para Monteiro et al (2015, p.3), a gestão de pessoas pode ser definida de algumas formas diferentes, como recursos humanos, departamento como um conjunto de práticas de recursos humanos e recursos humanos como profissão:

RH – Recursos Humanos: o RH é uma unidade operacional que funciona como órgão de staff (quadro dos dirigentes de uma empresa) – como uma ferramenta técnica de prestação de serviços para recrutar, selecionar, treinar, remunerar, comunicar, além de cuidados da área de segurança do trabalho.

Departamento como um conjunto de práticas de Recursos Humanos: o RH intervém como a organização, opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

RH como profissão: É quando o departamento cuida dos profissionais que estão trabalhando em tempo integral, ocupando vagas de selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho.

É importante destacar que a gestão de pessoas, nem sempre foi como é, ela mudou, da mesma forma que as organizações e empresas mudaram com o passar do tempo junto a evolução dos processos produtivos e das evoluções na área do relacionamento humano (BARROS NETO, 2019).

Após descobertas em meados do século XX sobre fatores psicológicos e sobre como esses, junto a fatores sociais, podem influenciar a produtividade dos trabalhadores, passou-se a reconhecer a real importância das pessoas dentro das organizações e da necessidade de o líder atuar junto a elas para garantir o desenvolvimento organizacional em conjunto com o crescimento profissional dos envolvidos (PEREIRA; TEVELIN, 2020). Tais descobertas continuam fazendo a diferença nos relacionamentos entre empresa-colaborador fazendo com que a gestão de pessoas seja cada vez mais importante nessa relação.

Muitos pesquisadores tratam sobre a gestão de pessoas, visto que muitas mudanças na área têm sido acometidas com a globalização e os avanços tecnológicos. De acordo com Silva (2022), essas mudanças impactam a empresa e a gestão de pessoas como um todo, visto que novos sistemas de gestão podem ser implementados, por exemplo: Quando uma empresa adere à gestão de pessoas, ela visa valorizar os indivíduos que a compõe. O foco, nesse sentido é destacar a

importância do trabalho em equipe na busca por um ambiente harmonioso, onde o foco é único: alcançar os objetivos da empresa, tornando as suas principais qualidades em potenciais de maior produtividade (SILVA, 2022).

De acordo com Xavier (2016) uma empresa precisa dos seus colaboradores em cinco diferentes aspectos: adesão, direção, empenho, eficiência e inovação, os quais na prática de gestão de pessoas são traduzidos da seguinte forma:

**Tabela 1:** Demandas estratégicas na gestão de pessoas

<b>Demandas Estratégicas</b>	<b>Prática da gestão de pessoas</b>
<b>Adesão</b>	O gestor precisa “vender” bem a empresa a seus liderados, pedir ajuda, liderar as pessoas para uma colaboração com políticas e estratégias.
<b>Direção</b>	O gestor precisa mostrar os rumos, dizer o que se espera de cada um, indicar comportamentos que são efetivamente direcionados para os alvos certos e quais devem ser mudados. Precisa fazer chegar a cada um os planos e decisões da empresa, fazendo com que as pessoas os compreendam e saibam qual é a sua parte neles.
<b>Empenho</b>	O gestor precisa fazer com que cada um e a equipe tenha um compromisso com um nível de empenho demandado pelo mundo atual, criar uma cultura de trabalho e resultados.
<b>Eficiência</b>	Precisa igualmente fazer com que os membros da equipe busquem o conhecimento, partilhem-no, contribuam para que cada um individualmente e o todo se torne mais eficiente.
<b>Inovação</b>	Por fim, precisa criar um ambiente em que todos sejam ouvidos e estimulados a contribuir para a melhoria contínua dos processos. Que se encontrem soluções para os problemas, no âmbito da área.

**Fonte:** Xavier (2016, p.30).

Ainda segundo Xavier (2016), cada um desses aspectos é fundamental dentro de uma organização que substituiu o conhecido recursos humanos pela gestão de pessoas, e torna os funcionários o principal foco e os principais responsáveis por alcançar os objetivos de uma organização.

O próximo tópico traz uma relação dos assuntos liderança e gestão de pessoas apresentando o papel do líder dentro da gestão de pessoas e como o mesmo pode contribuir com o desenvolvimento das pessoas dentro da organização, visando alcançar os objetivos tanto pessoais quanto organizacionais e a importância dessa convergência.

### 2.3 O papel do líder junto à gestão de pessoas

Segundo Lyrio (2018) a liderança tem um papel fundamental junto à gestão de pessoas, visto que tem influência direta sobre elas, estimulando o seu comportamento e comprometimento, conduzindo-as à altos desempenhos, o que, conseqüentemente, gera resultados positivos para a organização como um todo. De modo geral, o papel do líder é auxiliar as pessoas a encarar sua própria realidade, mobilizando-as para que possam realizar mudanças visando benefícios pessoais e organizacionais.

Calvosa e Ferreira (2023) destacam que o líder deve conhecer formas de satisfazer as principais necessidades tanto de seus clientes quanto de seus colaboradores, atendendo-os de forma satisfatória. E é por meio da sua atuação e sua forma de lidar com os indivíduos que o líder pode estabelecer a cooperação entre as pessoas, desenvolvendo-os e estabelecendo uma direção para as ações a serem realizadas.

Nesse mesmo sentido Lyrio (2018, p.30), aponta que:

O líder é uma pessoa que dirige sua equipe com a ajuda dos seus subordinados, sendo que todos estão voltados para um objetivo coletivo. Ele é responsável pelo sucesso ou fracasso da organização, já que sabe solicitar, é aberto a sugestões, confia ao delegar funções, presta atenção em cada um dos seus subordinados, é democrático, sabe comunicar-se bem e consegue uma conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos. Cabe-lhe a incumbência de influenciar seus subordinados e de alinhar seus respectivos processos com os objetivos propostos pela organização. Daí é fácil compreendermos a importância do líder como agente de direcionamento organizacional e das pessoas como executoras dos principais processos.

É importante citar que o papel do líder não está ligado somente ao aspecto profissional, sendo o principal responsável pela mediação da performance da equipe, ele é o profissional presente no cotidiano dos seus empregados, acompanhando a realização das suas atividades dentro da empresa (PIZZETTE; BIRCK, 2019).

Assim, o profissional que atua sob a liderança de uma empresa deve possuir duas habilidades consideradas básicas e que devem estar presente para a implementação de estratégias competitivas e uma boa gestão de pessoas, são as habilidades humanas e as habilidades conceituais. Onde as habilidades humanas são a capacidade de interagir com as pessoas, se comunicar de forma clara e

motivar os seus funcionários, já as habilidades conceituais se referem à capacidade de olhar o todo, tendo uma visão sistêmica de todo o processo, bem como as suas interações com o meio externo (LYRIO, 2018).

É necessário que as organizações tenham um bom líder à frente da sua equipe, uma vez que o mesmo é responsável pelo bom andamento da companhia como um todo. Assim um bom líder deve ter uma boa comunicação, ser proativo e saber trabalhar em equipe, buscando sempre ouvir as pessoas e estar aberto a receber novas informações e conhecimentos (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2016).

Quando uma empresa implementa uma boa gestão de pessoas, o negócio, como um todo, flui melhor, o que faz com que os prejuízos sejam evitados, assim como gastos desnecessários. Além disso é possível evitar que os colaboradores se sintam desmotivados, afetando os resultados de produção ou provocando falhas que prejudicam o funcionamento da empresa (LYRIO, 2018). Dessa forma, um bom líder deve viver a realidade dos seus colaboradores, conversando com seus liderados, conhecendo suas potencialidades, mas também suas fragilidades e intervindo nesse processo de melhoria, estando sempre atento a forma como é dado o andamento do seu desenvolvimento profissional, principalmente no uso de ferramentas e práticas disponíveis na área de recursos humanos. Assim para liderar não é preciso apenas autoridade, é preciso também conhecer e saber lidar com as necessidades humanas, transformando as pessoas, direcionando-as para uma melhor performance (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2016).

Importante destacar o enfoque central por meio de onde parte a criação das estratégias organizacionais: missão, visão e objetivos. Sendo a gestão é uma ciência social que lida com as pessoas e sendo o papel do líder auxiliar o cumprimento das metas das organizações e buscar formas de desenvolver os seus colaboradores, é importante que a gestão de pessoas e a liderança estejam em sintonia com a missão da empresa, com o seu propósito, algo que justifica a sua existência (ROCHA, 2018).

Chiavenato (2008) aponta que o papel da Liderança na gestão de pessoas, para ser algo com sucesso é importante que o líder desempenhe quatro papéis distintos: competência em capital humano, credibilidade, competência em mudança e competência nos negócios. Todos esses papéis podem garantir uma boa gestão de pessoas para a organização, levando-a alcançar os seus objetivos principais.



Porém, é sempre importante lembrar que existem vários desafios, principalmente no que condiz respeito ao papel do líder contemporâneo, algo que será abordado a seguir.

## **2.4 Principais desafios do líder contemporâneo**

Existem algumas aptidões que são essenciais para uma boa liderança, porém, também existem alguns desafios enfrentados pelos líderes, de acordo com Raeburn (2023), os quais precisam ser lidados da melhor forma possível para que acarretem em boas experiências para seu desenvolvimento profissional, melhorando, conseqüentemente a produtividade dos funcionários e rentabilidade da organização.

Dentre os principais desafios encontrados durante a pesquisa pode-se destacar a gestão de pessoas, a gestão de mudanças e a gestão de conflitos, que serão abordados a seguir.

### **2.4.1 Gestão de pessoas**

A partir do contexto estudado sobre a gestão de pessoas anteriormente, foi possível verificar que construir uma equipe unida e mantê-la motivada em busca de um propósito em comum é o primeiro dos principais desafios vivenciados pelo líder, cuja função é garantir que esse time enfrente as adversidades encontradas em equipe para garantir o alcance das metas estipuladas pela empresa (SANTOS et al, 2023).

Para isso, é importante que o gestor trabalhe a gestão com pessoas, visando a motivação da equipe. Porém, o primeiro passo é conhecer cada membro individualmente, criar laços com as pessoas e colocar-se a disposição delas, acompanhando o seu resultado e fornecendo feedbacks claros e transparentes, levando os funcionários a terem conhecimento de que estão ou não realizando corretamente seu trabalho, melhorando sempre que necessário e estando em sintonia com a organização (SANTOS et al, 2023).

As pessoas são movidas por sonhos e desejos, a vontade de conquistar algo maior é, muitas vezes, a melhor motivação para que os indivíduos continuem caminhando e superando todos os desafios que surgem ao longo da jornada. É importante que o líder ouça seus colaboradores com atenção, empatia e

competência, sendo justo em suas conclusões e principalmente na tomada de decisões que envolvam estas pessoas (SANTOS et al, 2023).

Trabalhando as competências individuais dos seus liderados, colocando-os em tarefas e cargos condizentes às suas capacidades profissionais, sem preferências ou favoritismos. É fundamental que o líder tenha carisma com seus liderados, cativando-os de forma construtiva, promovendo o seu crescimento profissional e influenciando para que possam se doar ao trabalho.

Aragão e Maranhão (2020) destacam que há outro ponto importante na construção positiva da motivação e Gestão com Pessoas, o reconhecimento. Seja através de um aumento de salário, mudança de cargo e funções, funcionário destaque, mimos ou até mesmo um elogio, o reconhecimento faz total diferença no rendimento e motivação do funcionário para com o trabalho e empresa, fazendo-o doar-se cada vez mais ao seu trabalho, dando o melhor de si e influenciando outras pessoas a também fazê-lo, pois todos querem ser reconhecidos.

Desse modo, o líder deve estimular momentos em que a própria equipe possa reconhecer o trabalho dos colegas, através de uma troca mútua de elogios e reconhecimentos pelos trabalhos realizados ao longo do mês, algumas empresas elegem o Funcionário Destaque do Mês, e é nesse momento que ocorre a troca entre os colaboradores, mas há inúmeras formas criativas onde o líder pode reconhecer o trabalho da equipe, estimulando a união e o apoio entre eles.

#### **2.4.2 Gestão de mudanças**

Diante dos aspectos elencados e analisados no decorrer deste trabalho pode-se dizer que Mudança é o exercício diário que trabalha a quebra de resistências da vida pessoal e profissional, e Gestão da Mudança é a administração do processo que faz com que a organização como um todo passe de um estado atual para um futuro sem resultados negativos (MARQUES, 2016).

A globalização leva a sociedade e as organizações a passarem por muitas mudanças, e nesse sentido a gestão de mudança tem ganhado espaço, se destacando como sendo um desafio para os líderes, os quais, a partir dela precisam de maleabilidade para se ajustar e transmitir essas mudanças à equipe de uma forma saudável e construtiva, com a finalidade de minimizar os impactos negativos na organização como um todo (BERNARDES; FERREIRA; NUNES, 2022). Nesse

sentido os autores destacam que cabe ao líder implementar as alterações estruturais, operacionais e até mesmo tecnológicas junto as organizações, garantindo que a cultura organizacional esteja apta às mudanças, dominando as oportunidades emergentes visando o crescimento empresarial (BERNARDES; FERREIRA; NUNES, 2022).

Assim, segundo Marques (2016), as mudanças possuem diversas fontes de resistências que precisam ser trabalhadas de forma adequada e eficiente para a sua implementação como a incerteza, o medo, desconfiança, falta de tolerância, hábitos, comodismo e interesses pessoais. Pois, quando se trata de grupos e equipes, toda alteração, seja ela pequena ou grande, implica em mudanças de diversas proporções, como a demissão ou contratação de um novo colaborador, por exemplo, ou até mesmo a implantação de um novo sistema, alteração nas metas, alteração na forma de realizar um trabalho etc., e nesse sentido torna-se necessária uma gestão de mudanças integrada para a efetiva minimização de qualquer risco, efeitos ou impactos negativos à equipe.

Bernardes, Ferreira e Nunes (2022) apontam que trabalhar o processo de mudança de forma construtiva é algo essencial, porém, primeiramente é importante gerenciar o lado humano do processo. Nesses casos o líder deve estar atento as necessidades das pessoas fazendo as integrações necessárias no caso de novos membros da equipe, por exemplo, promover treinamentos, apresentar uma comunicação aberta, etc.

Além disso, é importante que os líderes contem com multiplicadores de correntes emocionais que disseminam as informações e as mudanças de forma positiva. Pode-se dizer assim, que o gestor precisa identificar a mudança, fazer o planejamento de sua implementação envolvendo a equipe, implementá-la e por fim fazer o monitoramento e avaliação dos resultados obtidos com a mudança, sempre com pensamento na melhor utilização do trabalho em equipe em prol dos objetivos da empresa, sem que este cause danos negativos aos envolvidos (MARQUES, 2014).

### **2.4.3 Gestão de conflitos**

Os conflitos são situações comuns no dia a dia no ambiente de trabalho e são naturais aos seres humanos, estando relacionados diretamente a interesses, ideias,

crenças, valores e também às necessidades individuais de cada uma das partes envolvidas, principalmente em ambientes onde existem diferentes pontos de vista, como dentro de uma empresa (SILVA; LAEBER, 2018).

Em grande maioria os conflitos são vistos como problemas ou como algo ruim, visto os aspectos emocionais que surgem com os mesmos, porém, estudá-los e compreendê-los é algo essencial, visto que estão relacionados diretamente com o rendimento e a produtividade dos colaboradores, o que os torna um desafio para os líderes (SILVA; LAEBER, 2018).

O conflito, de acordo com Chiavenato (2006), ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, a palavra conflito está ligada a desacordo, discórdia, etc. Para que haja conflito, além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas.

Silva e Laeber (2018) relatam que existem três tipos de conflitos: os conflitos de relacionamentos, conflitos de tarefas e conflitos de processos, como pode ser visto na Tabela 2:

**Tabela 2 – Tipos de conflitos nas organizações**

<b>Conflitos de relacionamentos</b>	baseado nas relações interpessoais, o conflito de relacionamentos influencia diretamente na execução de tarefas, uma vez que a hostilidade as diferenças na personalidade prejudicam a compreensão e, conseqüentemente, a realização de atividades.
<b>Conflitos de tarefas</b>	relacionado aos objetivos do trabalho, esse tipo de conflito, quando em nível baixo e moderado, pode ser produtivo, uma vez que estimula a discussão de ideias do grupo, contribuindo diretamente para o desempenho das atividades
<b>Conflitos de processos</b>	este tipo de conflito relaciona-se à forma com que o trabalho é realizado. Em nível baixo, ele pode ser importante para o desenvolvimento da equipe. Porém, quando atinge níveis altos, pode gerar dúvidas sobre as funções de cada membro, diminuir a produtividade e levar a um retrabalho

Fonte: Silva e Laeber (2018, p.3-4)

Dentro desse aspecto a liderança deve planejar as ações e negociações, analisar os pontos de todas as partes que estão envolvidas em um conflito para que seja possível solucioná-lo e motivar as pessoas para que em equipe tudo possa ser superado.

É possível notar, diante o exposto que a administração de conflitos é uma atribuição natural das lideranças, e as pessoas esperam do líder a resolução de

todos os problemas e conflitos encontrados. Os líderes que enxergam os conflitos como uma oportunidade de crescimento e aprendizagem podem alcançar grandes resultados como o aperfeiçoamento do problema, a motivação das pessoas que se envolvem na solução, a união da equipe, incentivo ao conhecimento e à criatividade para resolver problemas.

### 3 Materiais e métodos

Foi adotado como método de pesquisa para o desenvolvimento do trabalho em questão a pesquisa bibliográfica, que contou com uma pesquisa em bases de dados como o Google Acadêmico e Scielo de materiais já publicados sobre o assunto do trabalho, que o abordasse de forma a trazer características dos temas e desafios encontrados.

De acordo com Gil (2002) a pesquisa bibliográfica tem diversas vantagens, dentre as quais pode se destacar que:

[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre população ou renda per capita; todavia, se tem a sua disposição uma bibliografia adequada, não tem maiores obstáculos para contar com as informações requeridas. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos. (2002, p. 3)

Além disso, ela é considerada a base para o desenvolvimento de quaisquer tipos de pesquisas de cunho científico à ser realizada, assim é o primeiro passo para que um trabalho seja bem fundamentado.

A pesquisa desenvolvida nas bases de dados citadas fez uso das palavras chave: liderança, gestão, características de um líder e liderança contemporânea.

### 4 Resultados e discussões

Durante a pesquisa em questão foi possível compreender um pouco mais sobre o papel e as características de um líder, bem como a gestão de pessoas e como o líder pode influenciar à mesma nas organizações. Além disso também foi

verificado que existem alguns desafios para a liderança contemporânea, que requer algumas necessidades e características que são essenciais para uma boa gestão de pessoas. Assim, a seguir serão apresentadas algumas dessas características que foram encontradas durante a pesquisa desenvolvida.

#### **4.1 Amor pelo trabalho em equipe: Valor das relações**

Com base na análise dos pontos levantados nesse estudo, evidencia-se que de todas as habilidades que sustentam um líder no decorrer de sua trajetória, o amor, a atenção, o valor às pessoas e às amizades são formas duradouras de valorizar as relações e no universo das organizações essa dinâmica não é muito diferente. Ter amor e gostar daquilo que faz são a essência da liderança e um diferencial competitivo na função do líder contemporâneo nas organizações (CARVOZA, 2022).

Pode-se dizer que ouvir é uma arte que poucos dominam, pois não significa somente acompanhar sons e ter o raciocínio, pelo contrário, é muito mais complexo, significa ter paciência e tolerância às crenças, emoções, qualidades e defeitos de quem está falando, mesmo que esteja sendo desagradável ou não. Por isso, o ato de ouvir o outro é considerado o primeiro ato de amor na vida profissional e pessoal, pois muitas vezes entra em confronto com as crenças e valores pessoais, bloqueando de início tudo o que está sendo ouvido pelo interlocutor. A escuta ativa, portanto, torna-se um grande diferencial do gestor de pessoas e uma característica especial em um líder que se dedica a ser referência de seu time (CARVOZA, 2022).

O líder de sucesso não "manda" fazer simplesmente pelo ato de fazer; pelo contrário, ele incentiva e influencia sua equipe a trabalharem com amor e entusiasmo da mesma forma como ele o faz. Oferecendo condições para que seus liderados executem suas tarefas num ambiente que proporciona relacionamentos saudáveis e amorosos, sem tensão ou autoritarismo, fazendo com que eles entreguem seu trabalho com qualidade e quantidade exigidas, muitas das vezes com superação ao solicitado. Diante disso pode-se concluir que o poder, como característica do líder, vem de uma relação natural de respeito e entrega, sem os aspectos de coerção que se estigmatizou nas relações entre chefe-subordinado durante algumas décadas passadas (CARVOZA, 2022). O papel do líder contemporâneo nessa nova conjuntura sócio-organizacional requer um poder

representado por simbolismos de referência, de exemplo, sendo o líder aquele que se torna um modelo a ser seguido.

#### **4.2 Autoconhecimento**

Para o autor Marques (2016) o autoconhecimento é o conhecimento que o indivíduo tem de si próprio, das suas características, qualidades, defeitos, valores, crenças, preferências, limites, motivações e sentimentos. É ele que proporciona o processo de evolução pessoal, sendo uma das principais ferramentas de sucesso tanto profissional como pessoal.

A percepção que as pessoas têm de si mesmo é crucial na tomada de decisões, planejamentos, objetivos, metas e sonhos, e auxilia no desenvolvimento de suas competências e habilidades. É através dele que as pessoas extraem informações que contribuem para o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional, analisando assertivamente os seus pontos fortes e fracos, trabalhando aquilo que precisa ser melhorado (MARQUES, 2016).

Nesse sentido o autoconhecimento pode ser compreendido como algo essencial para que o líder possa tomar suas decisões conscientes da forma como essas podem afetar a empresa como um todo, bem como os seus colaboradores.

#### **4.3 Competência e empatia**

A competência pode ser compreendida como um conjunto de aptidões, conhecimentos e experiências que podem auxiliar um líder na sua tomada de decisões e resoluções de problemas, de acordo com Martins (2019), ela é considerada o diferencial de um líder, e está relacionada diretamente ao seu nível de instrução, sua formação acadêmica e principais habilidades. Já a empatia, para os autores Robbins e Judge (2020), é a capacidade de entender emocionalmente outra pessoa, ela influencia diretamente nas relações entre o líder e o liderado. No dicionário, caracteriza-se como a capacidade psicológica de tentar compreender os sentimentos e emoções de outras pessoas, tentando entendê-las de forma objetiva e racional.

A importância de ambas, competência e empatia, para o líder no ambiente corporativo é imensurável, pois são habilidades que todo líder de sucesso precisa ter. Elas ajudam na comunicação com a equipe e no desempenho de todos no

trabalho, além de fortalecer a gestão sustentável das relações dentro e fora das organizações, além de influenciar os liderados para que tenham as mesmas atitudes e facilita na tomada de decisão, pois é colocado em consideração cada membro do grupo. Por isso, o líder precisa estar próximo de sua equipe, conhecendo e entendendo cada um, suas crenças, valores, desejos e características, propiciando assim um ambiente de trabalho em que todos se sintam em sintonia e possam entregar o máximo de si em suas tarefas

#### **4.4 Visão 360° e compartilhada**

Diante dos aspectos estudados e analisados faz-se necessário que o líder tenha consigo a habilidade da visão do todo para que possa guiar e direcionar de forma estratégica a sua equipe e os negócios, antecipando-se aos fatos através da avaliação dos diversos âmbitos relacionados à organização, tendo assim uma visão 360° da empresa e dos seus colaboradores (LIMA, 2019).

É importante apontar que, para se trabalhar a visão 360° é preciso conhecer a empresa e o ambiente em que está inserida, ou seja, o mercado, e este é um ambiente turbulento e incerto, sendo preciso planejamento e conhecimento para tal. Quando se refere ao todo, faz-se referência a tudo aquilo que está relacionado aos ambientes interno e externo, seja de pequena ou grande proporção.

Lima (2019) aponta que além da visão 360°, o líder deve saber compartilhar com a equipe as informações que obtém através de suas análises, para que todos possam ter a mesma visão da realidade da empresa e não se encontrem despreparados e desprovidos de informações sobre o que está acontecendo ao seu redor. Incentivando-os a terem atenção aos detalhes e aos movimentos da empresa, fazendo com que sejam capazes de tirar suas conclusões e indagações através da visão que possuem, sendo críticos com as informações que obtém, trabalhando assim o desenvolvimento de sua carreira e aperfeiçoamento profissional.

#### **4.5 Foco nos resultados**

O foco nos resultados foi outra característica encontrada de grande relevância para que um líder seja um bom gestor de pessoas e para que ele possa superar os desafios da liderança em si. De acordo com Holstein (2017), essa é uma competência essencial que o líder precisa ter para poder delegar funções, planejar e



estar à frente de uma equipe, para que possa apontar a direção e mover esforços para que seus liderados atinjam o resultado esperado.

De modo geral um bom líder deve sempre atender as principais necessidades de sua empresa e alcançar os seus funcionários de uma forma ética e satisfatória mediante todos os desafios que possam surgir ao longo do tempo.

#### **4.6 Liderança Servidora**

A liderança servidora também é considerada uma característica de um líder que visa uma boa gestão de pessoas, uma vez que esse tipo de liderança tem como foco o crescimento pessoal e as necessidades das pessoas da organização, indo acima e além de qualquer outro tipo de liderança, assim um líder que é servidor, é aquele que em primeiro lugar serve aos outros (DIAS; MORAES FILHO, 2020).

Dessa forma, quando o líder é servidor, ele demonstra preocupação com as pessoas da organização como um todo e não somente com o cumprimento de metas em si, sendo essa uma característica essencial para aqueles que desejam superar os desafios enfrentados na liderança contemporânea.

### **Considerações Finais**

O objetivo geral do trabalho em questão foi apresentar apontar as principais características de um líder e a importância de sua atuação para uma boa gestão de pessoas visando superar os desafios da liderança contemporânea.

De modo geral, com a metodologia de pesquisa adotada foi possível buscar em artigos científicos e obras que destacaram o tema em questão, auxiliando assim as reflexões e no cumprimento dos objetivos propostos no decorrer do trabalho.

Assim, a pesquisa teórica desenvolvida contribuiu para adquirir conhecimentos sobre a liderança, em si, e sobre a gestão de pessoas e como ambos são essenciais para o bom desenvolvimento de uma empresa, porém, também foram verificados durante a pesquisa a existência de alguns desafios que devem ser superados.

Com isso, buscou-se algumas características que são essenciais para um bom líder e para garantir que esses mesmos desafios sejam superados visando o bom andamento da empresa como um todo. As principais características

encontradas amor pelo trabalho em equipe, autoconhecimento, competência e empatia, visão 360º e compartilhada, foco nos resultados e liderança servidora.

É importante citar que as organizações, nos últimos anos, tem sido assombradas pelo resultado da pandemia, que assolou todos os países e impactou todas as esferas sociais, causando prejuízos financeiros. Porém, dentro das empresas, a gestão de pessoa, nesse sentido, teve um impacto mais amplo, no que concerne ao atendimento prestado aos colaboradores, e a atuação e trabalho em equipe que precisaram ser desenvolvidos.

Cabe ressaltar que o presente trabalho não teve a pretensão de esgotar o assunto, de pesquisar sobre as características e desafios da liderança contemporânea, mas, auxiliar nas reflexões sobre novas formas de compreender a liderança nas empresas e como as pessoas de um modo geral são importantes sendo elas da linha de frente ou simplesmente partícipes dos processos operacionais.

Assim, com base na pesquisa bibliográfica desenvolvida foi possível evidenciar que uma boa liderança necessita de características que possam influenciar o bom desenvolvimento de todos os indivíduos que compõe uma organização.

### Referências

ARAGÃO, A. S. M.; MARANHÃO, T. L. G. Reconhecimento profissional e motivação nas empresas: revisão sistemática de literatura. ID Online: Revista multidisciplinar de psicologia, v.14, n.51, 2020.

BANKS, G. C.; WOZNYJ, H. M.; MANSFIELD, C. A. Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. The Leadership Quarterly, v. 32, 2021.

BARROS NETO, J.P. de. Desenvolvimento de competências e o poder das expectativas. In: SANTOS, E. A. P. dos.; CRUZ, M. T. de S. (org.) Gestão de pessoas no século XXI: desafios e tendências para além de modismos. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP, 2019.

BERNARDES, A. C. V.; FERREIRA, V. B.; NUNES, A. L. de P. F. Mudanças e adaptações tecnológicas na gestão organizacional em período de coronavírus. ID Online: Revista de Psicologia, v.16, n.63, 2022.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. RAC, Rio de Janeiro, v.21, n.1, 2016.

CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. Revista eletrônica de administração, Porto Alegre, v.29, n.1, 2023.

CALVOSA, M. V. D. O constructo liderança contemporânea a partir das mídias sociais virtuais. Revisa de Administração Unimep, v.19, n.10, 2022.

CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro. Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DIAS, C. R. J. B.; MORAES FILHO, R. A. de. Liderança servidora na prática: um estudo brasileiro em uma “nova comunidade”. Revista Administração em diálogo, v.22, n.1, 2020.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

HASLAM, S. A. et al. Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. The Leadership Quarterly, v. 31, n. 2, 2022.

HOLSTEIN, J. O papel da liderança na gestão para os resultados. FAE, Curitiba, v.20, n.1, 2017.

LIMA, M. J. S. de. Compreendendo o papel do gestor enquanto líder, nos momentos de crise, na gestão de pessoas. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Liderança e Gestão Organizacional) Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2019.

LYRIO, M. L. O papel da liderança na gestão de pessoas. Monografia (Gestão de pessoas) Universidade Cândido mendes, Rio de Janeiro, 2018.

MACHADO, M. A evolução do conceito de liderança. 2012. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-do-conceito-de-lideranca/67282/>> Acesso em 10 fev. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1992.

MARQUES, J. R. Gestão da mudança nas organizações. 2016. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-mudanca-organizacoes/>> Acesso em 15 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Liderança e trabalho em equipe: a importância de trabalhar em conjunto. 2014. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/lideranca-trabalho-equipe-importancia-trabalhar-conjunto/>> Acesso em 20 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. O processo do autoconhecimento. 2016. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-processo-do-autoconhecimento/>> Acesso em 10 abr. 2023.

MARTINS, M. do C. Gestão por competências: conceitos, definições e tipologia de competências. Brasília: ENAP, 2019.

MONTEIRO, S. et al. Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o sucesso de uma organização. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza. 2015.

MOURA, M. C. R. et al. Liderança e a importância da gestão de pessoas nas organizações: as práticas de gestão no cartório 1º ofício de registro de imóveis de Belo Horizonte. Revista CONBRAD, v.3, n.2, 2018.

PEREIRA, M. N.; TREVILIN, A. T. C. Qualidade de vida no trabalho: a importância das pessoas nas organizações. Interface Tecnológica, v.17, n.1, 2020.

PIZZETTE, M.; BIRCK, E. S. M. Liderança e gestão de pessoas na atualidade. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ed. 6, v.2, 2019.

RAEBURN, A. Qualidades de um líder: 15 características da liderança eficaz. 2023. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/qualities-of-a-leader> Acesso em 10 ago. 2023.

REVISTA EXAME. As 10 características fundamentais de um líder de sucesso. 2016. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/as-10-caracteristicas-fundamentais-de-um-lider-de-sucesso/>> Acesso em 15 fev. 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento Organizacional. 18ed. Rio de Janeiro: Pearson, 2020.

ROCHA, A. L. Liderança e gestão de pessoas - Ensino à distância EAD. 2018. Disponível em: <[https://www.academia.edu/9917239/Lideran%C3%A7a\\_e\\_Gest%C3%A3o\\_de\\_Pessoas](https://www.academia.edu/9917239/Lideran%C3%A7a_e_Gest%C3%A3o_de_Pessoas)> Acesso em 20 fev. 2023.

SANTOS, N. M. dos. et al. A importância da gestão de pessoas para o sucesso de uma organização. ID Online: Revista de psicologia, v.17, n.66, 2023.

SILVA, W. T. A evolução da gestão de pessoas e sua importância para as organizações. Trabalho de conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2022.

SILVA, A. V.; LAEBER, I. M. O papel do líder na gestão de conflitos: percepções da equipe do setor X na Prefeitura Municipal de Curitiba. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) Instituto Federal do Espírito Santo, Colatina, 2018.

XAVIER, R. Gestão de pessoas na prática: desafios e soluções. São Paulo: Editora Gente, 2016.