



## IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO

Kamila Pozzatti Rocha<sup>1</sup> [kamilapozzatti@gmail.com](mailto:kamilapozzatti@gmail.com)  
(Autor do artigo)

Prof. Me. Manoel Carlos Rocha Lima  
(orientador) [manoel.rocha@doctum.edu.br](mailto:manoel.rocha@doctum.edu.br)  
[Mestre em Psicologia pela UFES](#)

### RESUMO

Este artigo descreve um estudo que tem como objetivo compreender a importância da liderança estratégica para o processo de gestão de pessoas nas organizações, especialmente, no que se refere ao engajamento e ao desenvolvimento profissional. A pesquisa tem caráter qualitativo e foi desenvolvida, inicialmente, por meio de revisão bibliográfica, com base em publicações sobre os temas que fundamentam a investigação. Em seguida, foi realizado estudo caso em uma organização que reproduz uma situação-problema capaz de representar uma tipificação do problema de pesquisa que deu origem à investigação. A coleta de dados baseou-se na observação direta e em entrevistas semi-estruturadas. Os dados foram organizados e analisados à luz do referencial teórico. Os resultados evidenciaram que a liderança tem influência direta no desempenho organizacional e na gestão de pessoas e, portanto, deve ser preparada para agir estrategicamente no sentido de promover o compartilhamento da visão e dos valores organizacionais e contribuir para o engajamento das pessoas na perspectiva do alcance dos resultados planejados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Liderança. Engajamento. Desenvolvimento.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração, pela Rede Doctum de Ensino, 2017.

## ABSTRACT

This article have how goal understand the importance leadership strategic's to the process the management of the person's in the organizations, especially, in what refer to engagement and developement professional. The search have character qualitative and was developed, inicialmente, by means revision bibliografic, with base in publications it about the topics that ground the investigation. A case study was then carried out in an organization that reproduces a problem situation capable of representing a typification of the research problem that originated the research. The data collect was based in the direct observation and semi-structured interviews. The data were organized and analyse in the light of the theoretic refer. The results showed that the leadership have direct influence in the organization developement and in the person's management and, therefore, should be to prepar to act strategic in the sense to promote the share to the vision and organizations values and contribute to engagement persons in the perspective to reach results planned.

**Keywords:** Management people. Leadership. Engagement. Developement.

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo, toda organização idealiza ter um negócio de sucesso, com colaboradores engajados e motivados, que se comportem como verdadeiros donos do negócio.

O líder de uma equipe tem papel de destaque nesse cenário, pois sua função não é apenas direcionar as funções do colaborador, mas sim atuar como um agente importante no ciclo de vida do funcionário. E ainda, assumir um papel organizacional agindo como um elo entre a estratégia organizacional, liderança e gestão de pessoas.

Antes a gestão de pessoas era apenas papel da área de Recursos Humanos (RH) da empresa, agora com os novos desafios da gestão organizacional, essa tarefa passa a ser compartilhada com gestores e líderes.

O objetivo deste estudo envolve a compreensão de questões importantes sobre liderança estratégica e o papel do líder na gestão organizacional.

Em especial, compreender a importância da liderança para o processo de gestão de pessoas nas organizações. Para este estudo, foi realizada, inicialmente, pesquisa bibliográfica em publicações (livros e artigos científicos) que tratam dos temas relacionados ao objetivo desta investigação.

Em seguida, foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa fabricante de tintas e derivados, localizada em um município da Grande Vitória. A escolha da organização está baseada no fato de abrigar uma situação-problema capaz de representar uma tipificação do problema de pesquisa que deu origem a esta investigação. O caso mostrou-se capaz de permitir um estudo que pode oferecer possíveis compreensões acerca da importância da liderança para o processo de gestão de pessoas nas organizações, em especial, na gestão de por competências, engajamento e desenvolvimento profissional.

A coleta de dados, para o estudo de caso, baseou-se em pesquisa qualitativa, utilizando-se de dados primários, obtidos com base em observação direta, feita pelo pesquisador, e entrevistas semi-estruturadas, com o objetivo de captar os significados dos elementos essenciais à investigação. Os dados foram coletados no período de junho a outubro de 2017.

## 2 LIDERANÇA

Segundo Hampton (1992, p. 386): “De modo específico, a liderança é definida, em Administração como o processo interpessoal, pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar objetivos de trabalho estabelecidos”.

O assunto liderança é um tema complexo, pois diversos autores usam várias definições para explicar o que é liderança. A **Tabela 1** apresenta alguns desses conceitos:

**Tabela 1** Conceitos de Liderança

Conceitos	Fontes
"Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum."	Hemphill e Coons (1957, p. 7 como citado <a href="#">Bergamini, 2009</a> , p. 3).
"Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo."	Janda (1960, p. 358 como citado <a href="#">Bergamini, 2009</a> , p. 3).
"Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados ... serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida."	Jacobs (1970, p. 232 como citado <a href="#">Bergamini, 2009</a> , p. 3).
"Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo."	Roach e Behling (1984, p. 46 como citado <a href="#">Bergamini, 2009</a> , p. 3).
"Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo."	Stogdill (1990, p. 15 como citado <a href="#">Bergamini, 2009</a> , p. 3).
"Liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la."	<a href="#">Kouzes e Posner (1997, p. 98)</a> .
Liderança é a "capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos."	<a href="#">Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359)</a> .

**Fonte:** Revista de Administração Contemporânea: Artigo Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades.

De um modo geral, a liderança pode ser compreendida como um ato em que o líder influencia pessoas e age como um facilitador dos esforços individuais e coletivos, de modo que estas pessoas façam coisas além do que é exigido.

Em estudos realizados sobre liderança, foram identificadas algumas características que diferenciam líderes de não-líderes, essa abordagem foi chamada de teoria dos traços. Chiavenato (2000, p.90), mostra algumas características desses líderes (QUADRO 1):

**Quadro 1 – Teoria Dos Traços**

- "1.Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso.
- 2.Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
- 3.Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
- 4.Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa."

Fonte: Chiavenato, 2000, p.90.

Ao longo dos estudos, foi identificado que os líderes podem adquirir ou aprimorar suas habilidades por meio da aprendizagem. Dessa forma, a teoria dos traços perdeu credibilidade. Assim, não é possível dizer que existe um conjunto de traços para identificar um líder, mas em geral percebe-se duas características presentes na liderança: influencia e confiança.

É importante observar que apenas influenciar pessoas não é suficiente para exercer a liderança visto a importância de que, para ser um líder, é necessário, também, habilidades de planejamento, organização e controle. Ou seja, o líder ideal não deve apenas influenciar pessoas, mas sim exercer a função de administrador.

Ao assumir um papel de líder é preciso ter o olhar sobre todos, ter a visão crítica da situação que se apresenta, quem são as pessoas que compõem o grupo e qual o resultado a ser alcançado. Este olhar deve ser diferenciado: desloca a realidade para focar novamente (SANTOS,2008). Além disso, o líder é fundamental para que exista um ambiente de trabalho adequado ao alcance dos objetivos. Muito além de gerir uma equipe, é garantir a satisfação dos colaboradores, motivação e compreender suas necessidades. É conhecer as capacidades da equipe e acompanhar constantemente o trabalho

desempenhado, identificando os pontos fortes e fracos de cada colaborador desenvolvimento.

A literatura sobre Administração mostra que existe uma gama de teorias contingenciais para explicar uma liderança eficaz, porém o melhor estilo de liderança é aquele que se adapta a diferentes situações e equipes.

Segundo Robbins e Coulter (1998):

Para decidir o melhor estilo de liderança, estas teorias contingenciais reconhecem os três elementos chave de qualquer situação de liderança: o líder e o seu estilo (traços), os subordinados e a forma como o líder interage com eles (comportamento do líder) e a situação de liderança (contingencias situacionais).

Assim, verifica-se que exercer a liderança situacional é a melhor forma de liderar. As competências pessoais dos líderes são mais relevantes do que as competências técnicas. Um líder eficaz atribui valor até mesmo em um trabalho simples e transformam a atividade em uma missão para os liderados, destacando a importância do trabalho realizado por eles na empresa para chegar até os objetivos organizacionais. Partindo deste princípio, qual seria a estratégia mais adequada para desenvolver equipes de alto desempenho?

As pessoas são o maior e principal patrimônio das organizações. Então, para formar equipes inovadoras e competitivas, o foco deve ser voltado para o capital humano.

Franco (2008, p.55) diz que "a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas".

Sabendo-se que o líder tem o papel de influenciar pessoas, o desafio é fazer com que pessoas tão diferentes entre si caminhem juntas para chegar aos objetivos organizacionais. Chiavenato (2000, p.89) ressalta que "liderança é o

processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação".

Então, para isso é necessário compreender o comportamento das pessoas e porque elas se comportam dessa forma, assim será possível desenvolver a melhor estratégia para engajar e manter a equipe motivada.

Hampton (1992, p. 412) afirma que uma parte do aprendizado da administração é, portanto, conhecer as condições sob quais as pessoas podem ser motivadas a executar as atividades dentro da organização.

Gerir pessoas não é uma tarefa fácil, pois exige que o líder conheça sua equipe e assim possa potencializar as competências de cada indivíduo e desenvolvê-las.

Assim, para uma liderança eficaz, percebe-se a importância do alinhamento entre a liderança e a gestão de pessoas, pois, se de um lado temos o líder trabalha lado a lado com a equipe e os conhece, do outro lado, tem-se a gestão de pessoas que oferece todo o suporte no desenvolvimento, capacitação e acompanhamento dos colaboradores.

## 2.1 LIDERANÇA ESTRATÉGICA

De um modo geral, a estratégia inclui a colocação de um exército em uma posição vantajosa em relação ao inimigo, para o executivo comercial a estratégia inclui a colocação da firma em uma relação vantajosa quanto ao meio ambiente (HAMPTON, 1992).

Ireland e Hitt (1999) definem liderança estratégica como: "a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa".



Os estilos de liderança têm evoluído com o passar do tempo e um estilo de liderança que tem chamado atenção nas organizações é a “liderança estratégica”. Esse líder possui o perfil de atuar estrategicamente na empresa, formulando estratégias de impacto imediato, trazendo um resultado positivo capaz de aumentar a evolução, a sobrevivência e a viabilidade organizacional.

O desafio desse modelo de liderança é engajar as pessoas estratégicas que impactam direta ou indiretamente para o crescimento da empresa, Além disso, existe uma relação de confiabilidade em que gerentes e funcionários são influenciados pelo líder a tomar as decisões desde que de acordo com a direção estratégica da empresa.

A definição de liderança estratégica pressupõe a habilidade de influenciar subordinados, pares e superiores. Também, presume que o líder entenda o processo de estratégia emergente, o que alguns autores consideram mais importante do que o processo de planejamento estratégico (Mintzberg, 1987, 1987).

Para isso é preciso que a missão, visão e valores estejam bem claros dentro da organização. É neste momento que o líder traduz os objetivos organizacionais e estratégicos da empresa para que as decisões tomadas sejam coerentes com a estratégia da organização. Liderar de forma estratégica envolve a promoção do conhecimento e do desenvolvimento, incentivando a capacidade de inovação e criação.

A liderança estratégica começa pelo posicionamento da empresa, isto é, a definição de onde a organização está e aonde pretende chegar. Por isso, é de extrema importância identificar os pontos fortes e fracos e analisar cenários, e também quais esforços e recursos disponíveis para chegar aos objetivos estabelecidos.

A liderança estratégica irá buscar formas de atrair bons profissionais e manter um ambiente interno adequado ao alto desempenho de forma multivariada. Não basta focar na tarefa, mas olhar o processo como um todo, colocando a equipe a serviço dos diversos *stakeholders*, acompanhando e eliminando dúvidas (MORAES, 2016).

### **2.1.1 Liderança e desenvolvimento profissional**

De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.106):

[...] o RH sai da função trabalhos de rotina, passando para um enfoque de melhor remunerar o alto desempenho, reconhecendo as pessoas como ativos estratégicos, chegando-se à percepção do RH como um sistema inserido em outro sistema macro de implementação e execução da estratégia organizacional. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Quando se fala em esforços e recursos disponíveis para chegar aos resultados, o foco deve ser voltado, em primeiro lugar, para as pessoas. É nesse momento que entra a gestão de pessoas, pois, após estabelecer o seu posicionamento, a empresa precisa criar, através do seu RH, sistemas de acompanhamento de desempenho, planos de cargos e salários, reconhecimento pelo potencial dos funcionários, oferecer desenvolvimento e crescimento.

De acordo com Moraes (2016, p. 14):

“O líder estratégico, que acredita na gestão de pessoas, incentiva o reconhecimento e a confiança, provendo a transparência e o incentivo da verdade. Ele se envolve com o grupo e cria os vínculos necessários ao bom desempenho da equipe”.

Um líder estrategista promove o aprendizado dentro da empresa, pois sabe a importância de ampliar seus conhecimentos e oferecer ao mercado soluções de longo prazo. Uma empresa que não está aberta ao aprendizado foca apenas em soluções em curto prazo, por isso, tem a tendência de se tornar estática, pois não evolui no entendimento das necessidades dos clientes, não desenvolve os colaboradores e não desburocratiza seus processos.

Segundo Moraes (2016, p.09)

“Os líderes estratégicos promovem a gestão do conhecimento e aceitam os erros, mas incentivam as melhores práticas de gestão. Os papéis também são bem definidos e os procedimentos associados irão facilitar o seu desempenho”.

Ainda de acordo com Moraes (2016, p.12)

“Os líderes estratégicos compartilham seus objetivos e metas, querem a autenticidade e promovem a criatividade, que é obtida pelos talentos gerados por uma boa gestão de pessoas. As pessoas inovadoras enxergam oportunidades onde os outros percebem apenas obstáculo”.

Por fim, um líder estratégico aposta em inovação como uma das suas vertentes de liderança.

Segundo Moraes (2016), empresas burocráticas não conseguem inovar, pois a criatividade e o empreendedorismo são substituídos por ambientes focados em relações obscuras, pessoas assoberbadas e visão estreita.

Incentivar inovação oferece poder e confiança para que as pessoas entreguem para a empresa soluções eficazes para melhorar produtos e processos. É aí que surge a diferenciação da concorrência e aumenta a competitividade no mercado.

### **2.1.2 Liderança e engajamento**

Para gerar engajamento, as empresas precisam ter em seu quadro de colaboradores pessoas que compartilham, valores, objetivos e metas coesos com a instituição. As empresas precisam despertar nos profissionais um sentimento de que eles pertencem aquele grupo, ou seja, que são parte fundamental do processo.

Para Sagie e Elizur (1996, apud PORTO; TAMAYO, 2007, p.63) “ os valores guiam as atitudes e o comportamento das pessoas e eles podem estar relacionados a focos específicos da vida do individuo”.

Os valores do colaborador é que orientam a vida do indivíduo, assim os valores pessoais guiam as atitudes profissionais o que impacta diretamente no trabalho. Contudo, os valores pessoais não são os únicos que orientam o comportamento do empregado na empresa, os valores institucionais que fazem parte da cultura da empresa também podem passar mensagens e comportamentos convenientes de atuação no trabalho.

Por isso a importância de uma cultura organizacional forte e compartilhada. Para Hofstede (apud MENDES, 2004, p.188) “os valores formam o coração da cultura, manifestam-se em alternativas de comportamento, são adquiridos cedo pela socialização e podem se diferenciar de acordo com a percepção que os membros da organização tem das práticas organizacionais [...]”. Em relação a essa afirmação Tamayo destaca (2007, p. 21):

Os valores organizacionais constituem um conjunto dentro do universo de valores. Eles referem-se ao domínio específico das organizações. [...] Assim, por meio dos valores, a organização expressa suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado. Para a escolha dos seus valores e da prioridade dada aos mesmos, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros, particularmente dos fundadores e daqueles com maior poder de influencia.

Identificar-se com a cultura e a identidade da empresa gera um alto nível de engajamento, produtividade e satisfação, pois o colaborador tem interiorizado a missão, a visão e os valores.

O engajamento pode ser entendido como uma paixão, prazer ou satisfação em dedicar-se ao trabalho. Destaca-se como característica relevante desses profissionais que, mesmo cansados fisicamente, possuem um forte sentimento e dever cumprido e entusiasmo com o trabalho desenvolvido.

Trazendo para o contexto organizacional, essa palavra tem uma amplitude muito maior, que pode ser definida por Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2012, p.4) como:

Trabalhar com envolvimento – e é isso que queremos enfatizar – é também denominado ‘engajamento no trabalho’. Pessoas engajadas sentem mais satisfação e vigor no trabalho, dedicando-se mais às atividades propostas (BAKKER, 2005). Elas estão totalmente imersas em seu trabalho. E mesmo quando são muito ocupadas, parece que o tempo voa e o dia passa em um piscar de olhos.

Sendo assim, surge o seguinte questionamento: O líder pode ser influenciador do engajamento em uma organização?

Sim, o comportamento de um líder pode impactar de diferentes formas o desempenho da equipe. Se a liderança inspira pessoas, estas então terão essa figura como um exemplo a ser seguido, além de uma forte relação de confiabilidade.

Assim o líder é fundamental para o desenvolvimento de uma equipe engajada, pois compartilha com os colaboradores os valores institucionais, compartilha o propósito da empresa (missão e visão), e inspira os colaboradores para que estes permaneçam motivados e engajados com os objetivos organizacionais.

#### 4 GESTÃO DE PESSOAS

No ambiente corporativo, existem muitos desafios para garantir um negócio de sucesso, porém um tema que vem sendo cada vez mais debatido nas organizações é o capital humano. Lidar com pessoas não é uma tarefa fácil, tendo em vista a complexidade de diferentes profissionais com valores e opiniões diferentes. Foi a partir dessa dificuldade de gerir pessoas, que surgiu

o setor denominado de Gestão de pessoas, que tem por objetivo administrar de forma eficaz os colaboradores, bens e serviços.

Segundo Chiavenato (2005, p.5):

No entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Ao longo dos anos, o setor de RH tem passado por grandes transformações, sendo necessário implementar novos sistemas de gestão onde o foco volta-se para o colaborador.

A partir desse alinhamento, o RH sai da função “trabalhos de rotina”, passando para um enfoque de “melhor remunerar o alto desempenho, reconhecendo as pessoas como ativos estratégicos”, chegando-se à percepção do RH como um sistema inserido em outro sistema macro de implementação e execução da estratégia organizacional. (BECKER; HUSELID; ULRICH, op. cit., 2001).

Destaca-se, então, um olhar renovado em relação à gestão de pessoas, visto que, nos últimos anos o trabalhador deixa de ser apenas mais um elemento do processo e passa a ser a peça fundamental na estratégia nas companhias.

Sendo assim, percebe-se, por parte das organizações, a necessidade de humanizar as relações de trabalho, deixando de focar apenas no faturamento que os colaboradores trazem para a empresa, mas também na qualidade de vida.

Veríssimo (2005) completa, dizendo que quando o trabalhador é motivado e capacitado, tende a ter maiores índices de desempenho, o que resulta em aumento de produtividade para a empresa como um todo.

A melhoria da gestão de pessoas não é apenas responsabilidade do RH. O líder tem um papel fundamental nesse contexto, pois age como elo fundamental na articulação da estratégia organizacional e nos processos de recursos humanos.

#### 4.1 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Fleury e Fischer (2001, p. 56), o modelo de Gestão de Pessoas pode ser entendido como um “conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”.

Durante muito tempo, as pessoas foram vistas nas empresas apenas como um recurso, onde a hierarquia e a soberania dominavam a gestão das organizações. Porém, com o passar do tempo surgiram as inovações tecnológicas, a globalização e a competição agressiva no mundo corporativo, e com isso, surgiu a necessidade de influenciar pessoas para trabalharem juntas por um objetivo comum.

A partir disso, as empresas começaram a perceber que o sucesso dos negócios dependia integralmente das pessoas e da forma de como as organizações selecionam, capacitam e gerenciam seus colaboradores.

Souza e Bastos (2008 apud Way 2002, p. 296) definem a responsabilidade da gestão de pessoas como sendo a preocupação em selecionar, envolver, reter e motivar pessoas que respondam adequadamente às exigências e demandas por tais práticas; possuir e aplicar no trabalho habilidades superiores, e que, tal aplicação, resulte em desempenho e rentabilidade para a organização.

A literatura sobre Recursos Humanos mostra que o termo a expressão “gestão de pessoas surgiu” para reformular a função do RH, que antes era visto apenas como um setor responsável pela contratação e demissão dos funcionários.

Desta forma, este setor tornou-se um parceiro estratégico das organizações, pois recebeu a função de manter os funcionários satisfeitos e engajados.

No contexto atual, as empresas tem entendido a importância do capital humano, visto que são as pessoas que conduzem a empresa na direção de resultados positivos. Porém, a área de gestão de pessoas, mesmo oferecendo salários, recursos para desenvolvimento e benefícios, não é suficiente para reter o colaborador da empresa. Se o líder e a gestão de pessoas não estiverem em sincronia no processo de gerir pessoas, os esforços serão em vão.

Diante disso, as empresas já tem percebido que gestão de pessoas e liderança devem estar alinhados, visto que o líder é responsável por conduzir as pessoas do processo, motivando-os, engajando-os, desenvolvendo suas habilidades e criando sinergia entre a equipe.

Processos eficazes de gestão de pessoas e de liderança fazem o acompanhamento do trabalho desempenhado pela equipe, realizando feedbacks, com o objetivo de identificar problemas e frustrações. Além disso, valorizar os colaboradores, de acordo com suas habilidades mais fortes, faz com que os colaboradores sintam-se parte importante do processo e tenham clareza sobre suas funções.

#### 4.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Parry (1996, p.49) define competência como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões



preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

A gestão por competências surge no contexto organizacional como uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento dos colaboradores na empresa. Conhecer as competências dos indivíduos da organização traz à empresa, não somente uma grande vantagem competitiva, mas também possibilita a descoberta de competências individuais que servem como um recurso para maximização do desempenho nas atividades realizadas.

Nesse aspecto, os autores Carbone et al. (2008, p. 44) salientam que “as competências servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização [...] agregam valor econômico e valor social a indivíduos e às organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais”.

Desta forma, é possível perceber que as habilidades dos colaboradores são fundamentais para o sucesso das atividades desempenhadas nas empresas, uma vez que o conjunto de competências sustenta a competência organizacional.

Segundo (NOVAES, 2015), quando uma empresa define o perfil de competências individuais para o ocupante de uma função, está também explicitando as suas expectativas com relação ao comportamento, posturas, habilidades e conhecimentos que os profissionais precisam possuir para a realização eficaz de seu trabalho.

#### **4.2.1 Liderança e gestão por competências**

Como dito anteriormente, para garantir sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo as empresas tem voltado foco para o capital humano. Apostar no engajamento dos colaboradores, envolvendo-os para o

alcance de metas e objetivos, pode ser o caminho para um negócio de sucesso. Além disso, atender às expectativas desses profissionais, por meio de avaliação de desempenho, manter a motivação, a capacitação, qualidade de vida, valorização e o clima organizacional favorável ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais, levam a um patamar de desenvolvimento contínuo e ao crescimento, tanto da empresa quanto dos colaboradores.

Sendo assim, o líder tem um papel fundamental para incentivar e desenvolver as competências individuais dos colaboradores com o objetivo de usá-las de forma estratégica, gerando um recurso vantajoso para organização. As competências dependem do aprendizado.

Elas não são inatas. [...] As habilidades envolvem conhecimento teórico e aptidões pessoais [...]. A partir do conhecimento e das habilidades, chega-se às competências. (CHIAVENATO, 2010, p.205).

As competências necessárias em uma organização devem ser fundamentadas por meio de um mapeamento em que o foco é olhar de maneira ampla para o ambiente, clientes, fornecedores e objetivos estratégicos. Desta forma, é possível que a empresa conheça seus recursos e identifique as competências necessárias para alcançar seus objetivos através das pessoas, ou seja, as competências essenciais em seus funcionários para atingir o sucesso.

## 5 ESTUDO DE CASO

O presente estudo foi realizado em uma organização privada, fabricante de tintas e derivados. Por motivos éticos, não será divulgado o nome original da empresa. Neste estudo, a organização estudada será chamada de “empresa de tintas”.

Fundada em 1982, a “empresa de tintas” atua no mercado de construção civil, fabricando produtos como tinta, argamassas, massa corrida e complementos para pintura. Localizada do município de Viana, Espírito Santo, a indústria

caracteriza-se como de médio porte possui, no seu quadro de colaboradores, aproximadamente, 200 funcionários.

De acordo com o Sebrae Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, as indústrias de médio porte possuem até quatrocentos e noventa e nove empregados, na **Tabela 2** é possível visualizar a classificação das empresas quanto ao porte:

**Tabela 2** – Definição de porte

Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte:

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)

A empresa conta com máquinas e estrutura produzir cerca de 60 mil toneladas de produtos ao ano, gerando um faturamento bruto de quatro milhões de reais por mês. O estudo foi desenvolvido especificamente no setor comercial da empresa, por reproduzir uma situação-problema que representa, nesta delimitação, uma tipificação do problema de pesquisa que caracteriza o objeto desta investigação.

Os sujeitos desta pesquisa são os dezesseis funcionários que atuam no setor comercial e foram abordados em seus locais de trabalho. O gerente não participou da pesquisa portanto sua fala não foi considerada neste estudo.

O motivo de não considerar a fala da gerência neste estudo, foi devido ao objetivo de avaliar a liderança de acordo com a visão dos funcionários.

Foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas e os dados coletados foram organizados e estruturados de modo a permitirem interpretações temáticas relativas à situação em estudo.

## 5.1 DESCRIÇÃO DO CASO

Durante os meses de junho a outubro de 2017, foram observados pontos críticos no setor comercial da empresa de tintas que necessitavam de atenção, pois estavam afetando a produtividade e o desempenho dos colaboradores.

Em conversas informais com os participantes do setor, surgiam evidências de que grande parte dos problemas estavam relacionados à liderança e à gestão de pessoas. A ausência de uma liderança agindo estrategicamente prejudicava o desempenho da equipe, visto que não havia a preocupação em estimular e manter os colaboradores engajados. De acordo com os entrevistados, o gerente não tinha habilidades para direcionar a equipe pois não traduzia, de forma clara, o que a empresa esperava dos colaboradores. Eles o classificavam como “perdido em milhares de demandas”.

Em paralelo a isso, os objetivos organizacionais não foram fortemente compartilhados e, assim, surgia a dificuldade dos funcionários se identificarem com os objetivos, valores e cultura empresarial da empresa. Além disso, havia reclamações sobre a ausência da gestão de pessoas atuando de forma eficaz na empresa no desenvolvimento dos colaboradores. A percepção por parte dos funcionários em haver uma liderança inexperiente e uma gestão de pessoas pouco significativa no setor, fez com que a confiança no gerenciamento de pessoas ficasse abalada. Isso poderia explicar, então, a alta rotatividade na área, pois, em onze meses, foi registrada a saída de seis colaboradores.

Realizou-se um mapeamento por meio de conversas informais com os colaboradores no setor comercial, onde percebeu-se um clima de insatisfação entre os funcionários.

Em entrevista semi-estruturada com os 100% dos colaboradores do setor comercial, levantou-se pontos críticos como: gerência despreparada para atuar como liderança, falência motivacional, falta de confiança, comunicação interna ruim, política de cargos e salários ineficiente, processo de vendas e entrega desorganizada dos produtos aos clientes e ineficiência na gestão de capital humano.

## **6 RESULTADOS**

No contexto atual, o foco das empresas deve ser voltado para o capital humano, visto que são as pessoas que conduzem a empresa ao sucesso.

Nesse processo, destaca-se a importância da liderança estratégica, tendo em vista que o líder é a peça chave no processo, pois ele é o responsável por conduzir a equipe, engaja-los, desenvolve-los e utilizar de forma estratégica suas competências em benefício da organização.

Contar com uma liderança estratégica, colaboradores engajados e uma gestão pessoas eficaz não é uma tarefa fácil, tendo em vista a complexidade de alinhar estrategicamente esses três elementos. Porém, por meio de um diagnóstico que mostre a situação real da organização, é possível levantar os pontos críticos da gestão. Com base nessas informações, é possível gerar as mudanças necessárias.

Em relação aos dados levantados por meio de pesquisa e entrevistas com os colaboradores da empresa de tintas, no setor comercial, verificou-se que 96% dos funcionários entrevistados considera que o líder não está capacitado para exercer a função.

Os processos de gestão pessoas foram avaliados como insatisfatórios, pois de acordo com a pesquisa, os 100% dos sujeitos entrevistados avaliaram que não é suficiente o investimento da empresa em capacitação e desenvolvimento das pessoas.

Por fim, 92% dos participantes da entrevista respondeu que, em relação às suas competências, podem contribuir além do que é exigido em suas funções, mas que não são incentivados a desenvolver essas habilidades pela empresa.

## **7 DISCUSSÃO**

Os pontos negativos da empresa, levantados neste apontam para a liderança e para a gestão de pessoas.

A liderança mostrou-se despreparada para agir estrategicamente e a gestão pessoas não foi eficaz no sentido de capacitar e desenvolver tanto o líder quanto os liderados. Além disso, foram percebidos problemas no compartilhamento da missão, visão e valores institucionais, o que gerou uma falta de conexão dos colaboradores com os objetivos organizacionais da empresa.

Sabe-se que gerir pessoas não é uma tarefa fácil. O líder deve ter a responsabilidade de desempenhar esse papel de forma estratégica, pois, do contrário, pode afetar o desempenho dos colaboradores e levar a empresa ao declínio.

Dentre as principais contribuições da liderança estratégica, destaca-se a importância do compartilhamento dos valores, e dos objetivos organizacionais, pois, dessa forma, é possível que o colaborador entenda o que a empresa espera dele e, por sua vez, ele visualiza e se identifica com esses objetivos.

Cria-se, então, uma conexão entre empregador e empregado, onde a missão e a visão organizacional fazem muito mais sentido para o colaborador, e este

através do direcionamento da liderança, permanece engajado na busca dos resultados organizacionais. Além disso, é fundamental que o líder vá muito além de apenas gerir uma equipe, ele precisa garantir a satisfação, a motivação dos colaboradores, além de compreender as suas necessidades

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente no mundo dos negócios a concorrência está cada vez maior, daí, surge a necessidade de que as empresas tenham diferenciais competitivos para sobreviverem no mercado. Dessa forma, as empresas têm percebido que o fator que se destaca como diferencial competitivo é o capital humano, pois são as pessoas que de diferentes formas, irão conduzir a empresa ao sucesso. Assim, o investimento na capacitação e no desenvolvimento dos colaboradores é fundamental para driblar a escassez de profissionais despreparados no mercado.

As empresas têm enfrentado o desafio de encontrar no mercado profissionais capacitados e, em paralelo a isso, como mantê-los em seu quadro de funcionários. Sendo assim, é fundamental desenvolver um ambiente de trabalho harmonioso, onde a equipe seja valorizada, que permita a criatividade e inovação, que desenvolva as competências dos funcionários e que identifique os talentos. Isso traz para empresa um somatório de forças capazes de conduzir a organização aos resultados esperados.

Para isso, o líder é essencial pois influencia diretamente no desempenho empresarial e na gestão de pessoas. Nesse contexto, compreende-se a importância de que esse profissional seja capacitado para exercer a função, além de destacar-se como um elemento fundamental no direcionamento dos colaboradores em busca dos objetivos e resultados para construção de uma empresa saudável e rentável economicamente.

Em uma nova perspectiva de mercado, os benefícios de ter uma liderança eficaz são muitos, tanto para organização quanto para os seus colaboradores,

pois por meio de um líder devidamente preparado, os colaboradores podem chegar aos resultados esperados pela empresa. Portanto, é possível depreender que a liderança deve agir estrategicamente na maneira como desenvolve a gestão de pessoas, pois é por meio das pessoas que se obtém os resultados.

## REFERÊNCIAS

- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades.**
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos: o capital humanos das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: Liderança.** São Paulo: Makron Books, 1992.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: Planejamento estratégico.** São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MINTZBERG, H. **Crafting strategy.** Harvard Business Review, July/Aug.1987a.



IRELAND, R. D., HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. The Academy of Management Executive, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.

MARQUES, José Roberto. A liderança e a gestão de pessoas. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/lideranca-gestao-de-pessoas/>> Acesso em 04 de nov. de 2017.

MENDES, Ana Magnólia. Repensando o trabalho a partir das relações entre valores e comportamento. Brasília. v. 5, n. 1, p. 187- 193, Janeiro – Junho 2005.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. California Management Review, Fall 1987b.

MORAES, Fábio Cássio Costa. Liderança estratégica: Os quatro caminhos eficazes, de 27 de agosto de 2016. Disponível em <[http://tedgestaocorporativa.com.br/lideranca\\_estrategica\\_eficaz/](http://tedgestaocorporativa.com.br/lideranca_estrategica_eficaz/)>. Acesso em: 03 nov. 2017.

NOVAES, Dany. **Gestão por competências:** você sabe o que é? Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-por-competencias/>. Acesso em 16 de Novembro de 2017.

PARRY, Scott. B. The quest for competences. Training, 1996.

Rev. adm. contemporânea. vol.21 no.1, Curitiba Jan./Feb. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>>. Acesso em 31/10/2017.

ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. **Administração:** O modelo de participação do líder. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil, 1998.

SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p.17. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em 30 de novembro de 2017.

SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieter; VAZQUEZ, Ana Claudia. Engajamento no trabalho.

SOUZA, J e BASTOS, A. **Gestão de Pessoas e a Construção da Inovação**

**Organizacional:** Uma análise do Pensamento Gerencial. Disponível em:

<<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs->

[2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/587/443](http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/587/443)> Acesso em 04 de nov. de 2017.

TAMAYO, Alvaro. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília. v. 23, n. especial, p. 17 – 24, 2007.

TAMAYO, Alvaro. PORTO, Juliana. **Estrutura dos Valores Pessoais:** A relação entre Valores Gerais e Laborais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília. v. 23, n. 1, p. 63 – 70, Janeiro – Março.

ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000.

ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000.

VERISSIMO, CARLOS. *Gestão de Pessoas*, 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestaodepessoas/10482/>. Acesso em 16 de Novembro de 2017.