

## **GESTÃO DE PESSOAS E A LIDERANÇA NA EMPRESA** **O líder diante das mudanças organizacionais**

SILVA<sup>1</sup>  
PINTO<sup>2</sup>

### **1. INTRODUÇÃO**

Desde o início do processo de industrialização até os dias atuais as organizações empresariais visam elevar seus negócios ampliando suas fontes de faturamento. Entretanto, com a era da informação globalizada, tem se tornado cada vez mais complicado o aumento do faturamento, tendo em vista que com a acirrada competitividade, o conhecimento tornou-se o recurso mais importante. Dessa forma, os fatores tradicionais de produção deixaram de ser o diferencial competitivo, dando lugar ao capital intelectual, e as pessoas, suas habilidades e conhecimentos tornaram-se a principal base das novas organizações (MOREIRA et al., 2020).

De acordo com Davel e Vergara (2009), a importância das pessoas nas organizações não fazem apenas parte da vida produtiva das empresas, mas constituem-se como o princípio de sua dinâmica, conferindo vitalidade às atividades e aos processos, promovendo a inovação, criação e recriação de contextos e situações capazes de direcionar a organização a posicionarem-se de forma competitiva, cooperativa e diferenciada frente aos clientes, as outras empresas e no ambiente competitivo. Os autores ainda dissertam que “as pessoas são fonte verdadeira de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas” (p.31).

No atual cenário empresarial mundial, as organizações buscam crescentemente aumentar a sua competitividade, tal competição entre as empresas apresenta escalas globais, fazendo com que acontecimentos em países distantes sejam capazes de gerar consequências instantâneas na indústria local (PADILHA; MARINS, 2005). Por conseguinte, para que uma empresa se destaque no mercado, alcançando bons resultados, primeiramente é necessária uma boa gestão de pessoas e liderança empresarial. Segundo Ulrich et al. (1991), o panorama competitivo do cenário empresarial se altera constantemente, exigindo novos modelos de competitividade, que inevitavelmente exigem capacidades organizacionais que viabilizarão que as empresas atendam melhor seus clientes e se distingam de seus concorrentes, tais capacidades derivam-se da redefinição e redistribuição das funções, práticas e profissionais da gestão.

Segundo Milioli (2002 apud DUTRA, 2014, p. 10), a “gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como, a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes”. Neste âmbito, as tarefas executadas pelo executivo e os objetivos alcançados através das pessoas constitui-se como o núcleo básico do gerenciamento de pessoas, ou seja, a gestão de pessoas consiste na prática na capacidade de mobilizar as pessoas para se alcançar os objetivos da empresa (DUTRA, 2014).

Para Coelho (2021), o líder possui papel primordial na construção de uma equipe de

---

<sup>2</sup>Laisa Dos Santos Silva: Bacharelado em Administração, Administração e laisamello2015@outlook.com.

<sup>1</sup>Laysliê Sfalzin Pinto: Bacharelado em Administração, Administração e laysliesfalsin18@gmail.com.

alto desempenho, sendo necessário tempo, dedicação e constantes estudos, para que consiga selecionar e encontrar profissionais com o perfil ideal para a equipe, buscando excelentes resultados. Em concordância com o autor anterior Dutra (2014) aponta que a gestão de pessoas é fundamental para a sobrevivência e sucesso das organizações empresariais, as quais se deparam com cenários cada vez mais competitivos e turbulentos.

Diante do exposto, o presente trabalho parte da problemática: Como a gestão de pessoas com ênfase na satisfação de seus funcionários pode atuar como ferramenta de diferencial competitivo?

O objetivo geral é analisar a importância de liderar e gerir uma organização empresarial com foco na satisfação de seus funcionários frente às mudanças organizacionais e tem como objetivos específicos: Identificar o papel do líder na organização empresarial em resposta às demandas comerciais, identificar as vantagens e as estratégias empresariais relacionadas a gestão de pessoas e analisar a influência do bem-estar dos funcionários no sucesso da empresa no mercado competitivo.

No que tange os aspectos metodológicos, o presente estudo trata-se do tipo revisão bibliográfica, de caráter qualitativo e descritivo, utilizando-se para coleta bases de dados de natureza nacional e internacional. A partir dos resultados obtidos, as publicações foram selecionadas e analisadas conforme o seu envolvimento com o tema e se correspondiam com o objetivo da busca.

A escolha do tema se justifica tendo em vista que a gestão de pessoas em sua versão atualizada, compreende que o colaborador é fator estratégico e fundamental para o processo de consecução de metas e tomadas de decisões no que se refere a busca por maior efetividade e competitividade nas organizações (HORTA; DEMO; ROURE, 2012). Portanto, liderar e gerir com foco na satisfação de seus funcionários, evidenciando a eficiência de métodos mais atuais que trazem motivação no dia a dia da empresa, é essencial para atingir resultados expressivos no mundo empresarial e para futuramente alcançar empresas que utilizam métodos convencionais de liderança e gestão de pessoas.

## **2. ANÁLISE E COMENTÁRIO DO CONTEÚDO**

O mundo encontra-se em constante, rápida e intensa mudança, especialmente nos dias atuais, provocando um impacto profundo em todos os setores e por diversos fatores. (VISCAINO; ESTORK, 2007). Por se alterar constantemente, o panorama competitivo demanda novos modelos de competitividade que por sua vez, exigem capacidades organizacionais que permitem que às empresas atendam da melhor forma a seus clientes e se diferenciem de seus concorrentes comerciais (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

Ao longo da última década ocorreram mudanças significativas no contexto das organizações e na dinâmica que envolve os processos de trabalho, em decorrência da constante evolução tecnológica e de inovação, que dominam a rotina das profissões e requerem de suas relações e produtividade. Fazendo com que o processo de liderar no espaço de trabalho das empresas públicas ou privadas, também passe por frequentes transformações (FIGUEREDO et al., 2021). Uma vez que é o líder o responsável por transmitir a visão, princípios e valores organizacionais, guiando o comportamento dos indivíduos aos objetivos organizacionais (BASS et al., 2003 apud BARRETO et al., 2013).

No que se refere a estas mudanças, uma das áreas que apresenta maior transformação é a de recursos humanos, sendo as grandes organizações responsáveis pelas primeiras mudanças neste setor, ao começarem a investir em pesquisas e estudos voltados para o campo da psicologia organizacional e sociologia no trabalho, passando a enxergar os trabalhadores de outra maneira, não como meros objetos da empresa, mas como seres humanos também responsáveis pelo desenvolvimento da empresa (VISCAINO; ESTORK, 2007).

As políticas de gestão de pessoas, em sua versão mais atual, vislumbram o colaborador como essencial no processo de alcance de metas e tomada de decisões na procura de maior efetividade e competitividade organizacionais, apresentando-se como fator estratégico diante das demandas comerciais (HORTA; DEMO; ROURE, 2012). Em concordância Viscaino e Estork (2007) dissertam que a área de gestão de pessoas apresenta sobremaneira importância nas organizações, pois se transformou na “fonte de custos” na busca por uma posição estratégica.

Por conseguinte, no mercado competitivo atual as empresas estão recrutando e selecionando profissionais que possam agregar valores e elevar sua posição no âmbito econômico a um nível de excelência interna e externa. Tendo em vista que o objetivo de toda organização consiste na busca pelo sucesso e persistência no mercado, que será atingido à medida que estabelece seu perfil por meio de mudanças organizacionais em seu quadro pessoal (BAYLÃO; ROCHA, 2014). Segundo Avancini e Cruz (2014), as organizações empresariais de qualquer natureza estão inseridas em uma perspectiva marcada por constantes mudanças de ordem econômica, tecnológica e social, e por isso, torna-se essencial uma administração voltada para a gestão de recursos humanos.

A gestão de pessoas na organização empresarial é definida como um conjunto de técnicas e instrumentos que possibilitam que as empresas atraiam, mantenham e desenvolvam talentos humanos. Entre as suas funções estão o recrutamento e seleção que corresponde a busca por profissionais qualificados, que atinjam as expectativas técnicas e tenham o perfil ideal para preencherem cargos que estão disponíveis (AVANCINI; CRUZ, 2014). Sabendo disso, as empresas crescentemente vêm dando maior importância e valor ao processo de recrutamento e seleção de pessoas, sendo considerada como uma das mais valiosas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações, pois a contratação de profissionais que sejam adequados e bem qualificados proporciona a redução dos custos com pessoal, melhorando a imagem e a qualidade dos serviços das empresas (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

As empresas passaram a considerar os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas, como colaboradores que participam e opinam nas tomadas de decisões, ações e investimentos, sendo apoiadores nos processos de mudança. Por conseguinte, o líder apresenta um papel essencial para a construção e desenvolvimento de equipes de alto desempenho, através do processo de reconhecimento de equipes, que corresponde a um método que possibilita que a empresa possua uma descrição de ter uma equipe capaz de impulsionar a gestão no seu macro sistema, gerando melhoria dos serviços, consolidação da sua imagem frente às concorrências, crescimento real da produtividade e das vendas, e máxima abrangência do cliente (COELHO; SOUSA, 2021).

Em conformidade com o autor anterior, Moreira et al. (2020) aponta que a gestão de pessoas é fundamental para que as organizações empresariais mantenham-se firmes e consigam crescentemente aumentar sua competitividade em um cenário empresarial global cada vez mais competitivo. Para Horta, Demo e Roure (2012), as políticas de gestão de pessoas determinam o posicionamento, expectativas e valores organizacionais no que tange a forma de tratamento dos indivíduos. Servindo, ainda, como referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e tomadas de decisões, promovendo, conseqüentemente um tratamento equitativo entre as pessoas.

Neste contexto, considerando que as políticas de gestão de pessoas afetam tanto as relações de confiança, quanto o bem-estar no trabalho, entende-se que as políticas de gestão de pessoas nas organizações necessitam contribuir para um maior bem-estar dos seus colaboradores (HORTA; DEMO; ROURE, 2012). Siqueira e Padovam (2008) conceituam o bem-estar no trabalho como sendo uma combinação multidimensional, formada pela integração de três componentes: satisfação, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Estes componentes traduzem vínculos positivos com o trabalho e a

organização. Para Paschoal e Tamayo (2008), há bem-estar no ambiente laboral quando um indivíduo passa pela experiência de expressividade pessoal e autorrealização, conceituando-o como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção da pessoa de que expressa e desenvolve suas habilidades e potenciais, avançando no alcance das suas metas de vida.

No estudo de Horta, Demo e Roure (2012), evidenciou-se que o bem-estar dos colaboradores ocorre devido ao fato de estarem comprometidos afetivamente com a empresa ao se identificarem com seus valores e objetivos. Indo em concordância com os resultados obtidos no estudo de Gelade e Ivery (2003), ao encontrar correlações significativas entre as práticas de gestão de pessoas, o clima de trabalho e o desempenho organizacional.

Diante do exposto, com a acirrada competitividade presente nos dias atuais, o conhecimento apresenta-se como recurso principal para a elevação dos negócios empresariais. Mostrando que o capital humano e intelectual tornaram-se o diferencial competitivo e a principal base das novas organizações, e evidenciando que são as pessoas, suas habilidades e conhecimentos que fazem a diferença para que a empresa consiga se sobressair no mercado competitivo (MOREIRA et al., 2020). A literatura constata que as políticas e práticas de gestão de pessoas impactam favoravelmente a performance das organizações, promovendo maior efetividade organizacional e melhoria nos indicadores de desempenho. Por outro lado, a aceitação e efetividade das políticas de gestão estão relacionadas diretamente aos valores e à cultura das organizações (MENEZES; WOOD; GELADE, 2010; GUEST; CONWAY, 2011; STONE, STONE- ROMERO; LUKASZEWSKI, 2007).

### **3. METODOLOGIA**

Para a elaboração deste estudo optou-se por uma pesquisa bibliográfica visando à resolução de um problema por meio de referenciais teóricos publicados, constituído especialmente de livros e artigos científicos (GIL, 2002). Boccato (2006) complementa a afirmação anterior ao definir a pesquisa bibliográfica como sendo a busca pela resolução de um problema (hipótese) através de referenciais teóricos disponíveis na literatura científica, analisando e discutindo as várias contribuições científicas.

Neste diapasão, o presente estudo será realizado utilizando publicações em inglês e português em bases de dados como Scientific Electronic Library (SciELO), Elsevier e Google Acadêmico, catalogadas sob as palavras-chave: Gestão de Pessoas, Líder Empresarial, Competitividade Organizacional, Satisfação dos Funcionários, People Management, Business Leader, Organizational Competitiveness, Employee Satisfaction.

Averiguando e debatendo as várias atribuições científicas, usando o método qualitativo, onde os dados coletados são descritos, com o intuito de exibir o maior número de elementos do estudo (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 52), e descritivo, que tem o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno, podendo ainda, estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2004).

A partir dos resultados obtidos, as publicações foram selecionadas e analisadas conforme o seu envolvimento com o tema e se correspondiam com o objetivo da busca que é “analisar a importância de liderar e gerir uma organização empresarial com foco na satisfação de seus funcionários frente às mudanças organizacionais”.

### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo buscou apresentar a importância da gestão de pessoas com ênfase na satisfação de seus funcionários como um diferencial competitivo para as empresas. Partindo do

pressuposto que os cenários empresariais estão cada vez mais competitivos e turbulentos, tornando a gestão de pessoas como fator essencial para a sobrevivência e sucesso das organizações empresariais.

Conforme o tema apresentado, o estudo teve como objetivo analisar a importância de liderar e gerir uma organização empresarial com foco na satisfação de seus funcionários frente às mudanças organizacionais. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo e descritivo, buscando selecionar e analisar as publicações conforme o seu envolvimento com o tema e se correspondiam com o objetivo da busca.

Com a obtenção dos resultados constatou-se que nas últimas décadas a dinâmica relacionada aos processos de trabalho passou por importantes mudanças, sobretudo, com a constante evolução tecnológica e de inovação presentes nos processos organizacionais, as quais acarretaram em mudanças no que se refere ao processo de liderar. Observa-se que as empresas atualmente tem voltado a sua atenção e dado maior visibilidade ao processo de recrutamento e seleção e pessoas, fazendo com que se apresente como uma das mais valiosas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações, proporcionando o alcance de amplos ganhos empresariais, tendo em vista que a contratação de profissionais qualificados e adequados viabiliza a redução dos custos com pessoal, além de melhorar a imagem e qualidade dos serviços das organizações.

As empresas buscam de forma crescente aumentar sua competitividade no atual cenário empresarial mundial e para que se destaque no mercado competitivo e alcance bons resultados, inicialmente torna-se imprescindível a presença de uma boa gestão de pessoas e liderança empresarial. Em suma, o colaborador possui papel fundamental no processo de efetividade e competitividade organizacional, apresentando-se como um agente estratégico, ou seja, um diferencial e também uma vantagem competitiva no mercado empresarial globalizado, promovendo importantes ganhos a empresa no que tange as suas respostas às demandas comerciais.

Com os resultados encontrados é possível concluir que as políticas de gestão de pessoas pautadas no bem-estar do trabalhador, corroboram para que se sintam mais motivados e seguros no ambiente de trabalho, sentindo-se como parte integrante da empresa e estando mais conscientes das suas responsabilidades individuais em todo o processo sistêmico. Neste contexto, sugere-se como continuação deste que sejam realizadas maiores pesquisas sobre o tema proposto, mediante a sua abrangência e relevância para as organizações empresariais e o mercado competitivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVANCINI, S.; CRUZ, H. A. *Gestão de pessoas e as técnicas de recrutamento e seleção: o caso SOS CARDIO de SC*. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, 12p.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração*, v. 48, n. 1, 2013, p. 34-52.

BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. *A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial*. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, 15p.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Rev. Odontol. Univ. São Paulo*, v. 18, n. 3, 2006, p. 265-274. Disponível em:

<<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>>. Acesso em 15 mai. 2023.

COELHO, F. S. A. Equipes de alta performance e o papel do líder para sua construção e desenvolvimento. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 3, 2021, p. 42-45.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, A. *Gestão estratégica de pessoas*. Palhoça (RS): Unisul Virtual, 2014.

FIGUEIREDO, R. C. O processo de liderar sob influência da tecnologia: Principais potencialidades e fragilidades. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 5, 2021, p. 44-51.

GELADE, G. A.; IVERY, M. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, v. 56, n. 2, 2003, p. 383-404.

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

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GUEST, D.; CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 8, 2011, p. 1686-1702.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, 2012, p. 566-585.

MENEZES, L. M.; WOOD, S.; GELADE, G. The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 6, 2010, p. 455-471.

MOREIRA, R. M. F. L. et al. A gestão estratégica de pessoas e a melhoria dos resultados corporativos através do uso das ferramentas: liderança, Rapport e Empowerment. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 12, 2020, p. 36-40.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. Sistemas ERP: características, custos e tendências. *Production*, v. 15, n. 1, 2005, p. 102-113.

PASCHOAL, T; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, v. 7, n. 1, 2008, p. 11-2.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª Ed. Editora Feevale, 2013.

STONE, D. L.; STONE-ROMERO, E. F.; LUKASZEWSKI, K. The impact of cultural values on acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, v. 17, n. 2 2007, p. 152-165.

ULRICH, D. et al. *Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. Human resource planning*, v. 14, n. 2, 1991, p. 89-103.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, Garça, Ano VII, n. 13, 2007.