

## O GESTOR COMO LÍDER NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Alecsander Bertolla, [alecsander.bertolla@gmail.com](mailto:alecsander.bertolla@gmail.com)<sup>1</sup>  
Rafael Gregório Jaworski, [rafaeljaworski@gmail.com](mailto:rafaeljaworski@gmail.com)<sup>1</sup>  
Eduardo Murilo Donadel, [dududonadel@hotmail.com](mailto:dududonadel@hotmail.com)<sup>1</sup>  
Leandro Dorneles dos Santos, [leandro1902@gmail.com](mailto:leandro1902@gmail.com)<sup>2</sup>  
Edio Polacinski, [edio.pk@gmail.com](mailto:edio.pk@gmail.com)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> URI – Rua Universidade das Missões, 464 - Santo Ângelo – RS - CEP: 98.802-470

**Resumo:** Por conta da instabilidade do mercado e da concorrência acirrada em nível mundial, torna-se perceptível que a boa influência do gestor para com seus subordinados passa também a ser uma grande vantagem competitiva, independentemente do porte, setor ou área de atuação de uma organização nos dias de hoje. Desta forma, e neste contexto, evidenciam-se que atualmente, o gestor de pessoas deve ter a capacidade de gerenciar com competência, de modo a satisfazer e reter seus trabalhadores, que representam valores intangíveis importantíssimos para as organizações. Assim, com base no exposto, destaca-se que o presente estudo teve como objetivo demonstrar a importância e o papel de um líder frente à sua equipe, baseada no incentivo e no desenvolvimento de pessoal no âmbito competitivo das empresas modernas. Para tanto, e como metodologia utilizada, definiu-se a pesquisa bibliográfica, uma vez que se constitui um arcabouço conceitual que permitiu sustentar os interesses da temática do estudo proposto, apenas se utilizando de fontes secundárias, ou seja, livros, artigos, sites, entre outros. Como principal resultado, verificou-se que o desafio está em gerenciar o potencial de cada um, desenvolvendo habilidades latentes e desafiando os trabalhadores a desenvolverem-se enquanto profissionais, pessoas, e o mais importante, como cidadãos. Além disso, como resultados significativos destaca-se que para uma empresa e/ou instituição conseguir responder as atuais demandas de competitividade do mercado, a figura de um gerente não é mais suficiente, ou seja, aquela empresa que busca ser diferenciada no mercado necessita ter um líder atuante, e isso significa ter uma pessoa que motive seu funcionário, bem como mude com antecedência e com o propósito de inovar, e não apenas por necessidade de responder a concorrência. Além disso, salienta-se que as organizações nos dias de hoje, necessitam ter líderes que guiem e ofereçam sentido aos seus funcionários conforme interesses organizacionais e pessoais de todas as partes interessadas na organização e/ou instituição.

**Palavras-chave:** Gestor de pessoas; Desenvolvimento de pessoal; Habilidades.

### 1. INTRODUÇÃO

Em pequenas organizações empresariais, normalmente todos os funcionários se conhecem, e o processo de identificação de talentos acontece de forma bastante intuitiva. Com a velocidade das mudanças, em particular, nas empresas de médio e grande porte, esta possibilidade de todos se conhecerem e conhecerem as suas competências apresenta-se muito distante, não somente pela quantidade de funcionários, como pelo próprio processo de evolução do conhecimento das pessoas que é extremamente dinâmico.

Nessa lógica, o gestor assume importância ímpar. Cabe ressaltar que o gestor é também conhecido como supervisor, chefe ou gerente, pois ocupam o cargo todos aqueles que estão diante do desafio de conduzir recursos financeiros, administrativos ou humanos, sejam próprios ou de terceiros. Sobretudo, o papel de gerir é fundamental para o planejamento, organização, direção e controle das empresas que desejam destaque no mercado, e essa autoridade se sobressai principalmente através do caráter e da influência que o líder estabelece sobre os seus liderados. E hoje, mais do que nunca, é possível o gestor ser uma influência positiva, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal dos que com ele trabalham, assim como também é possível o gestor transformar histórias de insucesso em histórias de sucesso (HUNTER, 2004).

Hunter (2004, p. 55), afirma que se “o líder gritar e perder o controle podem estar certos de que a equipe também perderá o controle e tenderá a agir de forma irresponsável”. O líder é o equilíbrio entre a ação e a reação. Com ações simples é possível transformar, incentivar e engajar os trabalhadores em um único objetivo, que com certeza os levará a fazer o trabalho de forma mais prazerosa e zelosa.

Segundo Dutra (2001), gerir pessoas é estimular o envolvimento e o desenvolvimento de pessoas. Para tanto, é necessário que as organizações conheçam os recursos humanos de que dispõem. Atualmente, este conhecimento vem da análise das competências dos indivíduos e dos grupos.

Justifica-se, desta maneira, o interesse em desenvolver uma pesquisa nessa temática, ou seja, o desejo de melhor



# 4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR

Horizontina - RS - Brasil  
5 a 7 de Novembro de 2014



entender a importância do gestor como líder e seu papel no desenvolvimento de pessoas com relação às exigências e mudanças de mercado.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O Gestor como Líder

O conceito de líder está diretamente ligado ao poder de influência de uma determinada pessoa sobre outra. Esse conceito está presente não apenas nas organizações empresariais, mas também em todo o contexto da humanidade, como: família, religião, amizade, ideologia, entre outros. A importância de um líder com autocontrole, responsabilidade, cautela e, principalmente, boa influência dentro das organizações, vem crescendo a cada dia. No entanto, essa influência pode nem sempre ser positiva.

Atualmente a figura do líder tem se tornado o maior diferencial dentro dos grupos, sejam eles pequenos ou grandes. Naturalmente, a consequência de um bom desempenho de liderança tem sido fundamental para o sucesso e crescimento das organizações, ou seja, é de responsabilidade do líder criar um ambiente produtivo e saudável, baseado em respeito e compromisso. Assim, o interesse em buscar um método mais eficaz de liderar vem se arrastando por anos e nunca esteve tão intenso como nos dias de hoje.

Todavia, Hunter (2004, p. 15) descreve liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Já para Maximiano (2006), liderar significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas, influenciando-as para realização de objetivos. Por sua vez, Megginson e Mosley (1998), descrevem liderança como um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento das metas.

Todas as definições tem por essência a palavra “influência”, e para um líder influenciar seus liderados é preciso muito mais que apenas dar ordens. Essa palavra ilustra bem o momento de transformação em que se vive quanto ao papel do gestor dentro das empresas.

### 2.2 Estilos de Líderes

Há um equívoco quanto a afirmações de que existem regras já pré-estabelecidas quanto à formação de líderes eficazes e saudáveis, no entanto, fatores como personalidade e caráter são determinantes para esse desenvolvimento.

Maximiano (2006) trabalha esse assunto, e afirma que existem dois estilos de liderança, contendo várias características que modelam a personalidade do gestor. A primeira é a liderança orientada para o gerente, na qual se dá maior importância à participação do gerente no processo de administrar os projetos. Esse estilo tem como principais características uma liderança autocrática, voltada para tarefas, autoritária e muito orientada para resultados.

Em contrapartida, o autor fala que existe a liderança orientada para a equipe, que é o oposto da anterior, pois enfatiza e valoriza a dimensão humana do projeto. A equipe tem grande participação na administração de projetos e o gerente compartilha a sua autoridade e os processos decisórios com sua equipe. Esse estilo de liderança tem como característica ser democrático, participativo, orientado para as pessoas, orientado para as considerações e usa a delegação de autoridade.

Gil (2007), afirma que liderança nada mais é do que a forma de condução das pessoas baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. Para que haja essa aceitação do grupo, é preciso haver respeito, confiança e sinceridade de ambas as partes, porém quem determinará o nível de tais ações será sempre o líder. Então, Hesselbein (1996) descreve que o líder do futuro terá que ser humilde para aceitar princípios e corajoso para se alinhar a eles, e isso exigirá grande sacrifício pessoal. Entretanto através da humildade, da coragem e do sacrifício advém a integridade.

Assim, o líder que pratica coach é aquele que orienta seus liderados, com o objetivo de aprimorar o desempenho e o desenvolvimento de habilidades e competências individuais e coletivas, na busca constante de melhores resultados, como será visto a seguir.

### 2.3 Liderança - Coach

Para Gil, (2007) o termo coach tem origem nos campos esportivos, utilizado para designar o papel de técnico, ou seja, é usado para identificar o profissional que treina times de futebol ou basquete. A função primordial do coach é transformar atletas em campeões. Entretanto esse termo é um dos mais discutidos nas organizações atualmente, e está ganhando força dentro das empresas. Segundo Gil, (2007), coach empresarial significa a pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar o seu desempenho e promover o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

O coach não é um amigo, um conselheiro, um professor, um chefe, um mentor, um irmão, um terapeuta, nem um colega de profissão, mas o coach tem como principal objetivo, o crescimento profissional e pessoal daquele que está auxiliando, e o seu comprometimento não está apenas em resultados.

Segundo Gil (2007), a necessidade de um coach pode estar no desenvolvimento da liderança, na etiqueta, na lapidação da personalidade, na construção de segurança, nas habilidades pessoais, nas relações públicas ou interpessoais, no gerenciamento de crises, na construção da carreira ou mesmo na aparência pessoal. Coach é por excelência o profissional do empowerment, pois o que lhe compete é dar poder para que a pessoa efetive as mudanças necessárias em seu ambiente de trabalho ou em sua conduta.

Vieira (2012, p. 2) em seu artigo define:

O líder, por sua vez, possui objetivos e uma visão do todo. Ele se comunica, é centrado no cliente e no resultado, desenvolve e orienta seus subordinados, critica as diretrizes e sugere alternativas e, mais do que leal, é comprometido com o valor dominante; é inovador e empreendedor. O líder-treinador (coach) age sobre o liderado para que suas capacidades se desenvolvam e se exteriorizem e, para tanto, vale-se de treinamento (coaching) que, em brevíssima síntese, nada mais é do que um processo integrado por atuações voltadas ao autodesenvolvimento, por meio do qual o líder desenvolve as competências de seu liderado e o orienta de forma a mantê-lo sempre alinhado e congruente com suas metas e seus objetivos.

Vieira (2012) também destaca que o verdadeiro coach apresenta as seguintes características técnicas e conhecimento de habilidades:

- Utiliza a disciplina como motivação e estímulo: os outros são os fins; os objetivos e metas formam junto com o resultado o seu corolário; ele utiliza muito o recurso de reuniões e procura e valoriza muito a sinergia; delega, orienta e reconhece;
- Estimula o feedback: tem o desempenho como resultado, transforma os erros em aprendizado e promove o desenvolvimento;
- Conserva a habilidade de ouvir e considerar: ele respeita e reconhece as ações de seus liderados (seu fim), canaliza os conflitos na direção do crescimento, usa a crítica como ferramenta e incentiva o trabalho em equipe.

De fato não há mais espaço para àqueles chefes ortodoxos e burocráticos, pois o mundo corporativo anseia por verdadeiros líderes que, além de fazerem a diferença na busca de melhores resultados, são capacitados para o coaching. Diante do exposto, torna-se evidente que o líder coach exerce importante influência positiva em seus liderados. Dada à importância dessa influência da liderança, essa é tratada a seguir.

## 2.4 A Influência da Liderança

As organizações existem para alcançar objetivos ambiciosos, que superam os limites da ação individual. No entanto, elas precisam de pessoas para funcionar. Assim, o sucesso de uma organização, depende, em larga medida, da satisfação de necessidades, desejos e expectativas das pessoas que colaboram com a organização e trabalham nela. Com isso, a compatibilização dos objetivos individuais dos trabalhadores com o desempenho da organização é um dos principais desafios de um gestor.

Campos (2011, p. 1) define liderança como:

[...] “liderança é um processo de influência”. O líder é o indivíduo que exerce mais influência em um grupo. Os líderes influenciam mais do que os liderados e esse processo assimétrico de influência é, muitas vezes, considerado a característica decisiva da liderança. Se você quiser liderar, precisa ser mais eficaz na forma de influenciar as pessoas.

Ferreira (2011, p. 1), salienta que:

[...] um líder que não é capaz de inspirar confiança nas pessoas é um líder que pode “estar” nessa posição por motivos não compatíveis com o perfil de gestor necessário para os desafios atuais. Liderar está diretamente conectado com lidar com o poder e influência para construir uma relação de confiança.

De acordo com Gil (2001), uma empresa que procura criar capacidade organizacional global precisa identificar se seus recursos humanos estão preparados para enfrentar o desafio das mudanças propostas, para dessa forma criar mecanismos que facilitem à adequação da organização às necessidades impostas.

Esta função envolve a estimulação, orientação, a motivação, a comunicação e a liderança dos trabalhadores, busca compatibilizar os objetivos destes com o desempenho da organização, sobretudo no que se trata de competitividade no mercado em que estão inseridas.

Segundo Chiavenato (2006), a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana



# 4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR

Horizontina - RS - Brasil  
5 a 7 de Novembro de 2014



para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Segundo o autor, três elementos podem ser destacados nessa definição de liderança: pessoas, poder e influência.

Desta forma, segundo Wilson apud Ferreira (2011, p. 1), “Influenciar com êxito é conseguir fazer com que as pessoas aceitem compromissos. Sem isso você não terá realmente influenciado ninguém – você só estará iludindo a si mesmo”.

Não importa a posição, classificação, título, idade, nacionalidade, raça, cor ou credo, ou seja, isso não qualifica ninguém para liderar pessoas. O direito de conduzir não é uma atribuição, é uma conquista que pode levar muitos anos para ser alcançada. Para se tornar um líder admirado e respeitado não deve concentrar-se em fazer as pessoas seguirem você, mas em se tornar o tipo de pessoa que a maioria queira seguir.

## 2.5 O papel dos gestores no desenvolvimento de pessoas

O papel gerencial é caracterizado pelo exercício de habilidades técnicas, que representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à área funcional do gerente, onde se destacam as habilidades humanas, que representam uma forma de lidar com as pessoas, e habilidades conceituais, que representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, uma visão sistêmica (BOOG, 1991).

Já o gestor de pessoas, de acordo com Gil (2001, p. 51), “é um novo profissional”. Diz ainda que, “embora ocupando cargos em unidades de Administração de Recursos Humanos ou mesmo de Administração de Pessoal, se requer dele um conjunto de atitudes e práticas bastante direcionadas”. Ou seja, o gestor de pessoas é uma função na qual o profissional precisa estar atento a todos os acontecimentos entre organização versus colaborador.

Segundo o autor, “o gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos” (GIL, 2001, p. 51). Afirma ainda que a ele compete “desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento e manutenção das pessoas” (GIL, 2001, p. 51). O gestor de pessoas na verdade é o responsável direto pelo monitoramento do colaborador na empresa, devendo atuar de forma efetiva e desenvolver atitudes de postura diante da cada situação.

A Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Para tanto, o setor precisa estar preparado para enfrentar uma série de transições (GIL, 2001, p.60).

Um gestor preocupado com o desenvolvimento de sua equipe deve motivar as pessoas sem tirar delas a oportunidade de executar suas tarefas individualmente. Além disso, é necessário criar um ambiente de trabalho desafiador, ou seja, nos processos de inovação e mudanças.

De acordo com Chiavenato (1999), dentro do desenvolvimento de pessoas e de organizações, há fatores importantes como: as mudanças trazidas pelos novos tempos; a onda de reorganização; a gestão de conhecimentos corporativos; tipos de conhecimentos; criatividade e inovação; mudança organizacional; gestão de mudança; desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Diante dos fatores expostos destacam-se o desenvolvimento de pessoas e de organizações. Para isso, como a base do desenvolvimento do colaborador é o treinamento, ele precisa estar motivado, disposto a inovar seus conhecimentos, desenvolver sua criatividade, e, dessa forma, estará se preparando para as mudanças trazidas pelos novos tempos, contribuindo positivamente na reorganização da organização.

Sobre isso, afirma-se que “o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] Todas as pessoas independente das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver” (CHIAVENATO, 1999 p. 409).

Dado o exposto até então, fica evidente a importância do papel das lideranças no desenvolvimento das pessoas. Portanto, não se pode deixar de salientar a avaliação de desempenho como uma importante ferramenta para o gestor exercer positivamente a sua função de liderança.

## 2.6 Função crítica do gestor: avaliação de pessoas

A prática da avaliação de pessoas no ambiente empresarial é frequentemente associada a um instrumento específico de gestão com uma conotação mais punitiva do que valorativa, gerando muita tensão tanto para as pessoas que são o foco da avaliação como também para aqueles que devem oferecer um feedback aos avaliados. Esta sensação incômoda está presente particularmente em situações em que os critérios não estão claros para as partes envolvidas, principalmente, quando não há uma associação dos resultados da avaliação com decisões relacionadas a desenvolvimento, carreira e remuneração.

Além da importância da adoção de critérios legítimos na organização com divulgação transparente, outra razão que ajuda a compreender a imagem negativa deste processo é, conforme Hipólito e Reis (2002), a não observância de aspectos pelos quais, cada profissional deve ser avaliado.





# 4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR

Horizontina - RS - Brasil  
5 a 7 de Novembro de 2014



Hipólito e Reis (2002) apontaram a importância da observação de três dimensões de avaliação da atuação presente e pretérita do profissional, relacionando-as com as ações que melhor se adequariam como consequências, conforme os itens seguintes:

- Análise comportamental: resultado, em geral, da avaliação de comportamentos observáveis, alinhados a princípios e objetivos organizacionais, sendo recomendável propiciar a percepção de mais de um ponto de vista. Trata-se, de certa maneira, de uma pesquisa de opinião de pessoas relacionadas ao trabalho do avaliado, a respeito de seus comportamentos observáveis;
- Foco na realização de metas e resultados: com a aferição quantitativa dos resultados individuais e coletivos alcançados frente ao esperado, a fim de conduzir o desempenho das pessoas para metas e objetivos específicos da organização, critérios geralmente são associados à remuneração variável;
- Foco no desenvolvimento profissional: resultado da análise do estágio de desenvolvimento ou maturidade do avaliado, com o intuito de distribuir responsabilidades, identificar necessidades de capacitação e desenvolvimento, realizar movimentações de carreira.

No processo de avaliação de desempenho, tanto o avaliador quanto o avaliado devem ter uma compreensão comum do que seja o desempenho esperado. Isso implica na necessidade de se especificarem objetivos e explicar os passos a serem dados para alcançá-los. (MAXIMIANO, 1995).

Pode-se afirmar, portanto, que os gestores têm papel decisivo para que a avaliação seja considerada como um meio/ferramenta que contribui para o desenvolvimento das pessoas, porém os gestores precisam estabelecer, juntamente com os seus colaboradores, os planos individuais de desenvolvimento. Avaliar o desempenho é saber o quanto um funcionário dá de si ao executar seu trabalho.

## 2.7 Desafios para os gestores

A gestão de pessoas é um desafio para as organizações que visam gerenciar buscando à cooperação dos colaboradores que atuam na organização. Ainda, a gestão de pessoas procura alcançar os objetivos da empresa e dos colaboradores. Nas organizações, então, criaram-se o setor e ou departamento de administração de pessoal ou administração de recursos humanos, que tem como finalidade gerenciar os interesses da organização e dos seus empregados.

Para melhor definir o que vem a ser a gestão de pessoas, Gil (2001, p. 17) afirma que:

[...] a expressão gestão de pessoas visa substituir a denominação administração de recursos humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

Para Xavier (2006, p. 9), o gestor bem intencionado muitas vezes defronta-se, no dia-a-dia, com problemas difíceis:

O ser humano, com toda a sua riqueza e diversidade, é o “problema” fundamental da gestão, sendo a palavra problema entendida aqui como questão a ser compreendida e orientação a ser adotada. Principalmente aquele líder, supervisor ou gerente egresso de escolas técnicas tem dificuldade de entender as pessoas e, em decorrência dessa dificuldade, não sabe como agir para que as coisas se encaminhem do melhor modo. Mas, o “problema” também é a solução. À medida que o dirigente vai conhecendo melhor as aspirações e expectativas humanas fundamentais, os comportamentos e suas causas, vai adotando ele próprio condutas cada vez mais capazes de consolidar um pacto produtivo eficiente com as pessoas que o ajudam a atingir suas metas.

Segundo Gil (2000), a essência do capitalismo é o lucro. Ainda existe uma tendência em acreditar que a responsabilidade da empresa consista exclusivamente em maximizar o lucro de seus acionistas. Verifica-se, no entanto, um forte movimento no sentido de admitir que as empresas devam assumir valores éticos, respeitar seus funcionários, proteger o meio ambiente, e comprometer-se com as comunidades. Assim, funcionários, comunidade e clientes estão sendo vistos como uma nova espécie de sócios do negócio, prontos para compartilhar resultados, trazendo a tona um tema muito debatido no momento: a sustentabilidade.

Segundo Ferreira (2006, p. 98), o termo sustentabilidade remete ao vocábulo sustentar:

Sustentar algo, ao longo do tempo para que aquilo que se sustenta tenha condições de permanecer perene, reconhecível, e cumprindo as mesmas funções indefinidamente, sem que produza qualquer tipo de reação desconhecida, mantendo-se estável ao longo do tempo.



# 4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR

Horizontina - RS - Brasil  
5 a 7 de Novembro de 2014



Nesse sentido, sustentabilidade se refere a mecanismos de interação nas sociedades humanas que ocorram numa relação harmoniosa com a natureza. Desse ponto de vista, a sustentabilidade pode ter estado no centro da reprodução da vida humana em muitas sociedades, ainda que evidentemente, isso não precisasse (nem pudesse) ser tematizado dessa forma.

Todavia, Bartlett e Ghoshal (2000) salientam que os gestores devem trabalhar o propósito da organização. Isso significa criar uma organização com a qual seus integrantes possam se identificar, na qual compartilhem um sentimento de orgulho e com a qual estejam dispostos a se comprometer. Neste sentido, amplia-se a atuação dos gestores, que devem atuar no sentido de capturar a atenção e o interesse dos funcionários, além de envolver a organização, construir valores essenciais e transmitir a mensagem comprometendo as pessoas com os objetivos organizacionais. No entanto, deve-se considerar que este é um caminho de mão dupla, na qual os gestores devem reconhecer a contribuição dos funcionários e os tratar como ativos valiosos. Isto pode ser realizado através do reconhecimento das realizações pessoais, do comprometimento do desenvolvimento dos funcionários e incentivando as iniciativas individuais.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa utilizada neste estudo resumiu-se ao levantamento bibliográfico de diferentes autores, por meio dos quais foi possível adquirir subsídios com a finalidade de elaborar conceitos que contribuíssem para o trabalho.

Adiciona-se que Gil (2010, p. 29), salienta que a pesquisa bibliográfica é elaborada:

[...] com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet.

Por não se tratar de uma pesquisa exploratória, não apresenta resultados quantitativos, e tem como objetivo geral, analisar as mudanças e exigências do gestor enquanto líder no desenvolvimento das pessoas.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o presente estudo e através das análises realizadas, constata-se que a posição dos gestores, líderes de pessoas é um fator que influencia diretamente no mercado, exigindo, com isso, que as organizações acompanhem as mudanças por ele impostas.

Com essa análise verifica-se que o processo que envolve a motivação e qualificação dos trabalhadores na obtenção de melhores resultados requer comprometimento de todas as partes envolvidas. É importante reconhecer publicamente um trabalho bem feito, verificar se o funcionário dispõe dos melhores meios para desempenhar suas atividades, enfatizar a preocupação da empresa com os funcionários.

O papel da gestão de pessoal além de manter a organização e o colaborador a frente dos acontecimentos e mudanças, é saber identificar as necessidades de ambos encontrando soluções que venham a satisfazer a todos. Enfim, pode-se afirmar que um profissional motivado e bem recompensado presta um melhor atendimento, é instigado a alcançar cada vez mais os melhores resultados, o que faz desenvolver a organização como um todo.

Por isso, organizações competitivas, com melhores desempenhos perante o mercado, investem muito nos profissionais que nela trabalham. O fator humano tomou lugar do capital como principal recurso, e entende-se que um quadro funcional qualificado é essencial para o sucesso e competitividade. Contudo, não foram somente as empresas que mudaram a percepção. Os profissionais também se tornaram muito mais exigentes e sedentos por qualificação que os permitam crescer e desenvolver uma carreira. Com esta lógica ficam evidentes os diferentes desafios de um gestor, como a retenção de talentos, remuneração e motivação, choque de gerações, ambiente, cultura organizacional, entre outros.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores, quando autoritários e preocupados excessivamente em desenvolver uma boa imagem diante da gerência, não se envolvem com seus subordinados em questões pessoais, alegando que o envolvimento atrapalha no relacionamento profissional e compromete os processos no trabalho. Porém, não se dão por conta de que os problemas pessoais atrapalham sim a produtividade. Isto tem se revelado uma verdade plena, afinal, pessoas não são máquinas, e seu comportamento difere de acordo com as situações que enfrentam.

Nota-se que ambientes que possuem esse estilo de liderança têm o seu processo comunicacional abalado e muita lentidão nas tomadas de decisões. Pode-se afirmar que esse estilo de gestão está se tornando ineficiente, pois



# 4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR

Horizontina - RS - Brasil  
5 a 7 de Novembro de 2014



organizações que possuem uma liderança democrática apresentam características mais positivas, como um processo comunicacional coeso, um tratamento mais humanizado e um processo decisório muito mais rápido e objetivo.

Há muito tempo o papel desenvolvido pelos gestores nas organizações tornou-se um diferencial para o crescimento e sobrevivência das mesmas. Em meio a tanta competitividade, a influência dos gestores sobre os seus subordinados tornou-se uma importante ferramenta de liderança. Desta forma, a influência do gestor é determinante para todos os tipos de resultados esperados, e essa influência pode ser tanto positiva quanto negativa, levando os resultados tanto para cima quanto para baixo, ou seja, variáveis como, lucratividade, produtividade, envolvimento, e satisfação, estão sob a influência direta do gestor, que determinará onde sua equipe irá chegar, através de sua influência.

O gestor de pessoas deve ter a capacidade de gerenciar com competência, de modo a satisfazer e reter seus trabalhadores, que representam valores intangíveis importantíssimos para as organizações. Ainda, em razão da instabilidade do mercado e da concorrência acirrada, torna-se perceptível que a boa influência do gestor para com seus subordinados passa a ser, inclusive, uma grande vantagem competitiva. Afinal, os melhores resultados surgem por meio de equipes bem estruturadas e motivadas, e isso quem proporciona é a figura do líder.

Portanto, buscou-se com esta pesquisa, apresentar uma análise do tema liderança, baseada no incentivo e no desenvolvimento de pessoas no âmbito competitivo das empresas modernas, visando à reflexão acerca do novo papel do gestor, o qual deve demonstrar-se mais humano, gerenciando o potencial de cada trabalhador e desenvolvendo estratégias, contribuindo para que estes se sintam engajados e motivados em todo o processo produtivo das organizações.

## 6 REFERÊNCIAS

- BARTELETT, C.; GOSCHAL, S. Mudando o papel da alta gerencia: indo além da estratégia para alcançar o propósito. In: ULRICH, Dave. Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.
- BOOG, G. G. O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar-se para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.
- CAMPOS, P. Liderança é um processo de influência. (2011) – Disponível em <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/mochileiro-corporativo/2011/12/08/lideranca-e-um-processo-de-influencia/>>. Acesso em: 14 set. 2013.
- CHIAVENATO, I. Administração geral e pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- \_\_\_\_\_. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DUTRA, J. S. Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001.
- FERREIRA, G. Liderança pela influência. (2011) - Disponível em: <<http://www.labssj.com.br/lideranca/posts/lideranca-pela-influencia>>. Acesso em: 14 set. 2013.
- FERREIRA, L. C. Ideias para uma sociologia da questão ambiental no Brasil. São Paulo: AnnaBlume, 2006.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- HESELBEIN, F. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.
- HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- HUNTER, J. C. O monge e o executivo. (trad.) Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. Introdução à Administração, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C. Administração conceito e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- VIEIRA, F. B. O líder coach e sua importância corporativa. (2012) - Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/o-lider-coach-e-sua-importancia-corporativa>>. Acesso em: 14 set. 2013.
- XAVIER, Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções. (2006) – Disponível em: <[http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao\\_de\\_pessoas.pdf](http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2013.

## 7. RESPONSABILIDADE AUTORAL

“Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo deste trabalho”.



## THE MANAGER AS A LEADER IN THE DEVELOPMENT PROCESS OF PEOPLE

Alecsander Bertolla, [alecsander.bertolla@gmail.com](mailto:alecsander.bertolla@gmail.com)<sup>1</sup>  
Rafael Gregório Jaworski, [rafaeljaworski@gmail.com](mailto:rafaeljaworski@gmail.com)<sup>1</sup>  
Eduardo Murilo Donadel, [dududonadel@hotmail.com](mailto:dududonadel@hotmail.com)<sup>1</sup>  
Leandro Dorneles dos Santos, [leandro1902@gmail.com](mailto:leandro1902@gmail.com)<sup>2</sup>  
Edio Polacinski, [edio.pk@gmail.com](mailto:edio.pk@gmail.com)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> URI – Rua Universidade das Missões, 464 - Santo Ângelo – RS - CEP: 98.802-470

***Abstract:** Due to the instability of the market and fierce competition globally, it becomes apparent that the good influence of the manager to his subordinates also happens to be a great competitive advantage, regardless of size, industry or area of operation of a organization today. Thus, in this context, becomes apparent that currently the manager of people must have the ability to manage competently in order to satisfy and retain their workers, representing intangibles very important for organizations. Thus, based on the foregoing, it is highlighted that the present study aimed to demonstrate the importance and the role of a leader against the leadership based on encouraging and developing staff in the competitive context of modern enterprises. To this end and as methodology, defined the literature, since it is a conceptual framework that allowed sustain the interests of the subject of the proposed study, only using secondary sources, ie books, articles, websites, among others. As a main result, it was found that the challenge is to manage the potential of each one, developing latent abilities and challenging employees to develop themselves as professionals, individuals, and most importantly, as citizens. Moreover, as significant results that stands out to a company and / or institution can respond to current demands of market competitiveness, the figure of a manager is no longer sufficient, ie, that company that seeks to be differentiated in the market needs to have an active leader, and that means having a person that motivates your employee, as well as changes in advance and with the purpose to innovate, not only need to respond to competition. Furthermore, it should be noted that organizations today, leaders need to have that guide and provide direction to their employees as organizational and personal interests of all stakeholders in the organization and / or institution.*

**Keywords:** Manager of People; Staff Development; Skills.