



**O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS**

**THE LEADER'S PROFILE AND THE IMPACT ON PEOPLE MANAGEMENT**

**EL PERFIL DEL LÍDER Y EL IMPACTO EN LA GESTIÓN DE PERSONAS**

Elma Rodrigues dos Santos Martins<sup>1</sup>, Nagma Nascimento Prado<sup>2</sup>, Vanessa Dias Gomes do Prado<sup>3</sup>, Luana Gonçalves de Oliveira<sup>4</sup>, Gisele Pereira Correia<sup>5</sup>, Farlene Vieira Silva<sup>6</sup>, Giselda Lourismar Pereira Correia<sup>7</sup>, Maria Pena Alves Melo<sup>8</sup>, Janaína Alves Pereira<sup>9</sup>, Thays Peres Brandão<sup>10</sup>

e483857

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i8.3857>

PUBLICADO: 08/2023

**RESUMO**

As reflexões teóricas e empíricas sobre a liderança vêm a cada dia se reconfigurando como instrumento que conduz ao alicerce para melhoria das relações de trabalho e alcance de resultados para uma organização. Buscando compreender melhor o perfil do líder, o presente artigo apresenta alguns conceitos de liderança, reflexão sobre as relações interpessoais nas organizações, mostrando as dificuldades na relação líder – equipe, hipotetizando que o perfil do líder ora norteia, ora fragmenta as relações interpessoais nos diferentes campos de trabalho e que a liderança, portanto, constitui-se a técnica que possibilita a construção de uma gestão de pessoas mais assertiva, seja no campo público e/ou privado. O trabalho busca também, apresentar meios/ferramentas para aprimorar e construir relações interpessoais, nas equipes de trabalho, mais duradouras, produtivas e pautadas na confiabilidade, valorizando-se as trocas de saberes científicos. O presente artigo, foi construído a partir de pesquisa bibliográfica, buscando fazer uma reflexão crítica através de autores e artigos acadêmicos que discorrem sobre o tema e, a partir dessa análise, apontar caminhos que direcionam o relacionar e o fazer profissional para ser mais harmônico e produtivo. A pesquisa confirmou a hipótese que o papel do líder é fator preponderante nas conduções das relações interpessoais nas organizações, podendo ser vista de forma negativa e/ou positiva de acordo com a escolha de aplicar a ferramenta liderança e podendo assim, contribuir no alcance da autorrealização pessoal e profissional dos colaboradores, bem como na conquista dos resultados organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Relações Interpessoais. Gestão de Pessoas.

**ABSTRACT**

*Theoretical and empirical reflections on leadership are reconfigured every day as an instrument that leads to the foundation for improving work relations and achieving results for an organization. Seeking to better understand the leader's profile, this article presents some concepts of leadership, reflection on interpersonal relationships in organizations, showing the difficulties in the leader-team relationship, hypothesizing that the leader's profile sometimes guides, sometimes fragments, interpersonal relationships in different fields. and that leadership, therefore, constitutes the technique that enables the construction of a more assertive people management, whether in the public and/or private field. The work also seeks to present means/tools to improve and build interpersonal relationships in work teams that are more lasting, productive and based on reliability, valuing the exchange of scientific*

<sup>1</sup> Graduada em Serviço Social, Pós Graduação em Gestão de Pessoas. Prefeitura Municipal de Uberlândia.

<sup>2</sup> Especialista em Política de Assistência Social e Gestão do Sistema Único da Assistência Social e em Políticas Públicas Sociais e Intervenção Junto à Família. Prefeitura Municipal de Uberlândia.

<sup>3</sup> Enfermeira. Especialista em Unidade de Terapia Intensiva em Adultos e Pós-Graduação em Docência do Ensino Superior. Universidade Federal de Uberlândia.

<sup>4</sup> Graduada em Serviço Social. Especialista em Gestão e Planejamento de Políticas Sociais MBA em Gestão Pública. Prefeitura Municipal de Uberlândia.

<sup>5</sup> Enfermeira, Especialista em Utí Adulto Geral. Hospital e Maternidade Municipal Dr Odelmo Leão Carneiro.

<sup>6</sup> Pós-Graduada em Trabalho com Grupos, Famílias e Organização Comunitária: Rodas Dialógicas de Fala e Escuta. Prefeitura Municipal de Uberlândia.

<sup>7</sup> Residente Multiprofissional em Saúde Mental. Prefeitura Municipal de Uberlândia.

<sup>8</sup> Assistente Social, Especialista em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional. Prefeitura Municipal de Uberlândia.

<sup>9</sup> Bacharel em Direito. Universidade Federal de Uberlândia.

<sup>10</sup> Enfermeira. Mestre em Saúde Ambiental e Saúde do Trabalhador pela Universidade Federal de Uberlândia.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaina Alves Pereira, Thays Peres Brandão

*knowledge. This article was constructed from bibliographical research, seeking to make a critical reflection through authors and academic articles that discuss the subject and, from this analysis, point out ways that direct the relationship and professional doing to be more harmonious and productive. The research confirmed the hypothesis that the role of the leader is a preponderant factor in the conduct of interpersonal relationships in organizations and can be seen negatively and/or positively according to the choice of applying the leadership tool and can thus contribute to the achievement of self-realization personal and professional development of employees, as well as the achievement of organizational results.*

**KEYWORDS:** Leadership. Interpersonal Relation. People Management.

### RESUMEN

*Las reflexiones teóricas y empíricas sobre el liderazgo se reconfiguran cada día como un instrumento que conduce a la base para mejorar las relaciones de trabajo y lograr resultados para una organización. Buscando comprender mejor el perfil del líder, este artículo presenta algunos conceptos de liderazgo, reflexión sobre las relaciones interpersonales en las organizaciones, mostrando las dificultades en la relación líder-equipo, hipotetizando que el perfil del líder a veces guía, a veces fragmenta las relaciones interpersonales en los diferentes campos de trabajo y que el liderazgo, por lo tanto, es la técnica que permite la construcción de una gestión de personas más asertiva, ya sea en el ámbito público y/o privado. El trabajo también busca presentar medios/herramientas para mejorar y construir relaciones interpersonales, en los equipos de trabajo, más duraderas, productivas y basadas en la confiabilidad, valorando el intercambio de conocimiento científico. El presente artículo fue construido a partir de la investigación bibliográfica, buscando hacer una reflexión crítica a través de autores y artículos académicos que discuten el tema y, a partir de este análisis, señalan formas que dirigen la relación y el hacer profesional para ser más armonioso y productivo. La investigación confirmó la hipótesis de que el papel del líder es un factor preponderante en la conducción de las relaciones interpersonales en las organizaciones, y puede verse de manera negativa y/o positiva de acuerdo con la elección de aplicar la herramienta de liderazgo y así puede contribuir al logro de la autorrealización personal y profesional.*

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo. Relaciones interpersonales. Gestión de personas.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo foi construído a partir do interesse pessoal pelo tema de liderança nas organizações, pela análise situacional das vivências cotidianas no local de trabalho e pelo reconhecimento que os estudos podem auxiliar na reflexão crítica e melhoria das relações de trabalho na contemporaneidade, considerando que a temática vem sendo discutida há anos e tal importância tem se consolidado a cada dia, a partir da complexidade das relações interpessoais advindas das transformações sociais, tecnológicas e da heterogeneidade do perfil profissional que são apresentados nos diferentes campos de trabalho.

Sendo assim, torna-se imprescindível pensar novas estratégias para uma liderança eficaz, que busca gerenciar não apenas os processos de trabalho, mas priorizar a ênfase nas pessoas, considerando sua história, suas habilidades e perfil profissional, refletindo que uma liderança bem executada aprimora não somente a forma de desenvolver pessoas como também gerenciar e executar os processos de trabalho, compreendendo que são pessoas que planejam e executam tais métodos.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaína Alves Pereira, Thays Peres Brandão

Para desenvolvimento do trabalho, utilizou-se da ferramenta de pesquisa bibliográfica, avaliando as considerações de diferentes estudiosos da área, apresentando alguns conceitos de liderança, refletindo sobre as relações interpessoais nas organizações, buscando conhecer quais são dificuldades na relação líder – equipe, considerando a hipótese que o perfil do líder ora norteia ora fragmenta as relações interpessoais nos diferentes espaços profissionais. Nesse sentido, avalia-se que o líder é instrumento formador de opinião, motivador de ações e influenciador de valores que contribui para reforçar ou desconstruir a cultura organizacional e o alcance dos objetivos institucionais, podendo ser, portanto instrumento facilitador ou não da construção de uma gestão de pessoas mais assertiva, no campo público e/ou privado.

O trabalho busca também, apresentar ferramentas que sejam refletidas na perspectiva de aprimorar e conduzir as relações interpessoais nas equipes de trabalho, para que sejam mais duradouras, produtivas e pautadas na confiabilidade, valorizando-se as trocas de saberes, buscando-se fazer uma observação e reflexão crítica através de autores e artigos acadêmicos que discorrem sobre o tema e a partir dessa análise, apontar caminhos que direcionam o relacionar e o fazer profissional para ser mais harmônico e produtivo.

Este artigo está organizado de forma a proporcionar ao leitor um bom entendimento e clareza, respeitando o referencial teórico proposto. Utilizou-se para tal os seguintes autores: Chiavenato, (2008); Hunter (2004), Kouzes e Posner (2018) e Solar (2017; 2018) entre outros, que apresentam relevância para o tema estudado.

Nesta proposta de estudo, o presente trabalho está dividido da seguinte forma: introdução, objetivo, justificativa, problematização, metodologia utilizada e as considerações finais.

Diante do exposto, essa pesquisa objetiva apresentar o que a literatura científica aborda sobre o impacto do perfil do líder nas relações interpessoais em equipe, bem como elucidar estratégias de aprimoramento da liderança de gestão de pessoas para melhoria dessas relações, do clima organizacional e alcance de resultados.

Essa pesquisa se justifica de maneira científica pois de acordo com, Hunter, 2004, é preciso desafiar paradigmas antigos e construir estratégias que nos conduzem a pensar novos caminhos em relação a gestão de pessoas, sendo assim, incessantemente faz-se necessário aprofundar as pesquisas acerca de estratégias que melhorem o clima organizacional. E de maneira social tendo em vista que ao conhecer maneiras que otimizem o ambiente de trabalho aumentam-se as possibilidades de desenvolver um ambiente laboral saudável com menos impactos na saúde do trabalhador e consequentemente nos processos de trabalho e instituições como um todo.

Em face aos estudos e pesquisa realizada, este texto tem como principal função responder a seguinte pergunta: Quais as características a literatura científica têm abordado sobre o perfil do líder e as estratégias de melhorias nas relações interpessoais nos ambientes laborais?



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaina Alves Pereira, Thays Peres Brandão

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 Relações interpessoais nas organizações: o perfil do líder

Desde os primórdios da humanidade o homem apresenta a necessidade de estabelecer comunicação e se relacionar com os demais seres à sua volta, construindo assim uma vida em conjunto e relações simplificadas. Com o passar do tempo, foram surgindo transformações sociais, que exigiram mudanças estruturais e comportamentais. Para o nosso estudo, citaremos a era da globalização e dos avanços tecnológicos que tornaram essas relações ainda mais complexas, necessitando de habilidades gerenciais diferenciadas, analisando-se que “os líderes verdadeiramente grandes têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis” (Hunter, 2004, p. 22).

As situações conflitivas são inerentes ao ambiente empresarial, às tensões impostas no cotidiano laboral, nas decisões, nos métodos de gerenciamento, nas relações interpessoais entre os diversos colaboradores, os conflitos de hierarquia e de conhecimentos e nas formas de competição entre os indivíduos são alguns dos motivos que levam ao conflito ou relacionamentos hostis e antagônicos entre as pessoas (Lima, 2009).

Nesse sentido, os estudos sobre o tema liderança também passaram a apresentar diferentes óticas, construindo outras formas para pensar novas práticas para uma gestão de pessoas mais efetiva, a partir de relações sociais mais recíprocas, desconsiderando conceitos e modelos arcaicos.

A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas (Bergamini, 1994, p. 3).

Nessa análise, a liderança deixa de ser vista apenas como uma ferramenta profissional e passa a ser um processo de interação social que se complementa entre si, acontecendo a partir da relação entre líder e liderados. À vista disso, faz-se uma analogia dessa relação, a qual corrobora para compreender que “uma colmeia de abelhas morre sem sua rainha líder e uma rainha não é nada sem sua colmeia, da mesma forma, uma equipe não é nada sem um líder e um líder não é ninguém sem uma equipe” (Solar, 2017, p. 175).

Partindo do pressuposto da indisponibilidade de haver interligação líder-liderado nos processos de trabalho, até os dias atuais, observa-se que essas relações são antagônicas e que dependendo do perfil do líder podem ser rígidas, predominadas pelo individualismo, autoritarismo e imposição de condutas que agrada apenas uma parte, ou também, flexíveis, conduzidas de forma equilibrada e mediada pelo diálogo e respeito mútuo, buscando construir relações recíprocas, potencializadas e que contribuem para alcançar resultados que atendam a coletividade.

Nesse sentido, comenta Leandro e Moura (2017):

“A figura do líder na instituição é um dos elos cruciais em seu desempenho, pois é considerada como sendo identificadora e comunicadora de valores e objetivos



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janáia Alves Pereira, Thays Peres Brandão

coletivos, servindo como pontos focais na realização destes, pois garante recursos às pessoas as que dependem de seu direcionamento e ao mesmo tempo reporta às ações deste pessoal às áreas responsáveis, servindo como uma espécie de “ponte” que viabiliza a execução e manutenção da visão e dos valores organizacionais e de arraigá-los perante os seguidores de forma estimulante e cuidadora” (Leandro; Moura, 2017, p. 2).

Para tanto, torna-se importante refletir que a relação entre líder e equipe precisa ser equilibrada, aplicando o foco certo para cada situação, agindo de forma empática e concisa na resolução de conflitos e delegando tarefas no cotidiano de trabalho, sendo o perfil do líder fator preponderante na construção e mediação dessas relações.

Como ferramenta diferencial para o sucesso organizacional inclusive em fatores concorrenciais e essenciais para a manutenção e construção do futuro da empresa, a liderança deverá ter importância e responsabilidade pela realização de uma visão que leve em consideração a realidade das equipes, sendo responsável então pela criação de estratégias de implantação desta visão, por sua aceitação e difusão perante todos os que a seguem (Leandro; Moura, 2017).

Nesta proposta de estudo, utiliza-se o modelo de Likert (1961) abordado em seu livro *New Patterns of Management* para avaliar alguns Estilos de Liderança e a partir deles refletir sobre seus impactos na Gestão de Pessoas.

Sistema I – Autoritário Coercivo: autocrático, fortemente arbitrário e que organiza e controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização, são usadas ameaças e punições, a comunicação é rara e o trabalho de grupo é inexistente. As principais consequências negativas deste tipo de liderança são a submissão, a dependência, a inibição e a desmotivação. Pode ter algumas consequências positivas, principalmente ao nível da rapidez na tomada de decisões. Verifica-se geralmente em organizações de mão-de-obra intensiva e não especializada e com pouca tecnologia.

- Sistema II – Autoritário Benevolente: autoritário e impositivo, mas mais condescendente e menos rígido que o Sistema I; neste sistema existe já alguma consulta e delegação e, a par das ameaças, existem também recompensas. As consequências são semelhantes às dos Sistema Autoritário Coercivo, embora menos intensas. Acontece em organizações industriais com alguma tecnologia e mão-de-obra mais especializada.

- Sistema III – Consultivo: mais participativo e menor arbitrariedade organizacional; os objetivos e as tarefas são discutidas previamente, existe alguma comunicação de baixo para cima e existe algum encorajamento do trabalho de grupo. Permite alguma segurança coletiva e motivação dos trabalhadores, tornando-se, mais moroso que os anteriores. Usualmente empregado em empresas de serviços e em algumas áreas de empresas industriais mais organizadas.

- Sistema IV – Participativo: democrático, onde todos participam democraticamente na tomada de decisões; existe boa comunicação em todos os sentidos e atinge-se um bom nível de motivação. Das principais consequências, destacam-se o sentimento de segurança coletiva e de interdependência e uma maior motivação, podendo, contudo, o processo de decisão tornar-se mais



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaína Alves Pereira, Thays Peres Brandão

demorado. Localizada em empresas de elevada tecnologia e pessoal especializado, onde os profissionais desenvolvem atividades complexas (Likert, 1961).

A partir da visualização dos estilos de liderança construído por Likert (1961), é possível avaliar que o perfil do líder vai influenciar diretamente nas relações de trabalho de forma positiva e negativa, a partir do modelo de gestão adotado em cada execução desta prática, dessa forma, “liderança é o principal arcabouço teórico para a discussão sobre o líder” (Bianchi *et al.*, 2017, p. 8).

Nesta análise, reflete-se que o modelo Participativo proposto pelo autor, possibilita o encontro do objetivo deste trabalho, pois apresenta uma estratégia de liderança mais pautada na valorização das relações interpessoais, comunicação eficiente e democracia na tomada de decisões e que está posto no atual cenário de evolução técnico científica.

Ressalta-se que, este modelo exige um grau maior de comprometimento do colaborador, bem como da organização como um todo, requisitando um aprimoramento contínuo do capital intelectual e demais recursos inerentes a oferta empresarial.

Os instrumentos e ferramentas de apoio à formação de lideranças em equipes de trabalho são marcados pelo uso da comunicação interna, informação tecnológica e gestão da informação. Essas ferramentas favorecem a execução da Educação corporativa e o compartilhamento das experiências (Lima, 2009).

No quadro abaixo apresentam-se as principais distinções entre cada um dos quatro sistemas desenvolvidos por Likert (1961), permitindo compreender as interrelações em equipe no processo de liderança:

**Quadro 1. Sistemas de Liderança**

Variáveis	Autoritário Coercivo	Autoritário Benevolente	Consultivo	Participativo
Processo Decisional	O processo está totalmente centralizado na cúpula da organização, a qual monopoliza todas as decisões.	O processo decisional está centralizado na cúpula, existindo apenas delegação de decisões simples e rotineiras.	É efetuada consulta aos níveis inferiores e é permitida a delegação e a participação das pessoas.	O processo decisional é totalmente delegado e descentralizado. A cúpula apenas define políticas e controla os resultados.
Sistema de Comunicações	O sistema de comunicações é bastante precário. Existem apenas comunicações verticais descendentes e destinadas a dar ordens.	O sistema de comunicações é relativamente precário, prevalecendo comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes e horizontais) é facilitado.	As comunicações são consideradas como vitais para o sucesso da empresa. A informação são totalmente compartilhadas.
Relações Interpessoais	O contacto entre as pessoas origina desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas relações interpessoais com alguma condescendência. A organização informal é muito incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	É depositada nas pessoas alguma confiança. A empresa incentiva uma organização informal e eficaz, com trabalho em equipe e grupos esporádicos.	O trabalho é geralmente realizado em equipe. A formação de grupos informais torna-se imprescindível. Existe confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.
Sistemas de Recompensa	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência restrita aos	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, mas com menor	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas	Ênfase nas recompensas sociais, materiais e salariais frequentes.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaína Alves Pereira, Thays Peres Brandão

Variáveis	Autoritário Coercivo	Autoritário Benevolente	Consultivo	Participativo
	regulamentos internos. Raras recompensas e de cunho meramente salarial.	arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais raras.	sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelo grupo.

Fonte: (NUNES, 2019)

Portanto, avalia-se que o líder é o mediador das relações de trabalho, esses profissionais realizam tarefas por meio de outras pessoas. Eles tomam decisões, alocam recursos, delegam tarefas e dirigem as atividades de outros, com intuito de atingir determinados objetivos. Nesse sentido, reflete-se que a atividade de liderança é ampla e perpassa as diferentes práticas do fazer profissional, assim “a liderança não tem a ver com quem você é, mas sim, com o que você faz” (Kouzes; Posner, 2018, p. 11).

Há estudos que apontam que a liderança é uma característica nata, outros acreditam que podem ser desenvolvida. Segundo Solar (2017, p. 76) “um líder verdadeiro tem um perfil com quatro condições: uma visão panorâmica, uma paixão que nasce de seu coração, um projeto diferente e uma equipe à qual reúne e organiza em grupos”, o que permite alcançar os resultados almejados, seja dentro de uma organização ou em qualquer outra relação social, portanto, o único legado dos líderes é a criação de instituições valiosas, capazes de sobreviver, e de se tornarem longevas. Assim, “a contribuição mais significativa não é apenas o resultado financeiro de hoje; é o desenvolvimento a longo prazo de pessoas e instituições, para que possam adaptar-se, mudar, prosperar e crescer” (Kouzes; Posner, 2018, p. 6).

Desta forma, o líder possui papel decisivo na influência de pessoas e nos processos de trabalho, o que pode acontecer de forma positiva e negativa. Sendo que o líder é capaz de desenvolver a motivação de sua equipe e através dela permitir o alcance de resultados (Carroll, 2009).

Cabe ressaltar, que essa motivação precisa ser diária para melhoria contínua das relações de trabalho, alcance dos objetivos da organização, bom relacionamento interpessoal da equipe, satisfação pessoal dos colaboradores e aumento do vínculo afetivo para aceitação do líder.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 Ferramentas para uma gestão de pessoas assertiva: liderança servidora

Para iniciarmos a reflexão sobre a construção de uma gestão de pessoas mais assertiva, torna-se pertinente, descrever os seis processos de Gestão de Pessoas e seus detalhamentos, tendo em vista que “a moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham” (Chiavenato, 2008, p. 14).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaina Alves Pereira, Thays Peres Brandão

Figura 1. Organograma dos seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: GHERMANDI (2018)

Figura 2. Detalhamento dos seis processos de Gestão de Pessoas

Agregando pessoas	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserção de novos colaboradores na organização.</li> <li>• Recrutamento e seleção</li> </ul>
Aplicando pessoas	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo que define as funções que os colaboradores irão executar na organização</li> <li>• Desenhos de Cargos e avaliação de desempenho</li> </ul>
Recompensando pessoas	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais</li> <li>• Recompensas, remuneração e benefícios</li> </ul>
Desenvolvendo pessoas	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover capacitação profissional e pessoal.</li> <li>• Treinamento e Desenvolvimento</li> </ul>
Mantendo pessoas	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para desenvolvimento do trabalho</li> <li>• Satisfação do colaborador</li> </ul>
Monitorando pessoas	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento e controle das atividades</li> <li>• Verificação dos resultados</li> </ul>

Fonte: (GHERMANDI, 2018)





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaina Alves Pereira, Thays Peres Brandão

A partir da análise do exposto acima, verifica-se a importância do conhecimento e implementação de processos na execução da liderança, pois esta estratégia permite a melhor condução e organização dos recursos financeiros e de capital humano, nas palavras de Deming, (2012, p. 57) “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia”.

Para tanto, pensar a Gestão de Pessoas na contemporaneidade parece não ser uma tarefa muito fácil. Considerando nesse universo a dinamicidade das transformações sociais, avanços tecnológicos e principalmente a individualidade de cada perfil profissional, assim sendo, requer uma disposição à mudança.

A mudança nos desinstala, nos tira da nossa zona de conforto e nos força a fazer as coisas de modo diferente, o que é difícil. Quando nossas ideias são desafiadas, somos forçados a repensar nossa posição, exercer a humildade de reconhecer que ninguém é dotado de supremo saber. Para tanto, é preciso estar aberto para aprender o novo, e isso é sempre desconfortável nos primeiros momentos de adaptação ao processo de transformação que nos leva a trilhar novos caminhos na vida pessoal e profissional (Hunter, 2004).

A área de gestão de pessoas requer ainda transformações de cunho relacional, nesta reflexão comentam Leandro e Moura (2017, p. 3):

A área de gestão de pessoas necessita conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre empresa e colaboradores. O comportamento do homem das organizações depende de duas variáveis: as pessoas, como a personalidade de cada indivíduo, a sua motivação interna, a sua percepção e os valores em que acredita, e às da empresa, como o ambiente de trabalho, as regras, a política interna, os métodos de trabalho, as recompensas e as punições e o grau de confiança que a instituição deposita nos funcionários.

Para propor caminhos na busca de alcançar uma gestão de pessoas assertiva, é importante primeiramente fazer a seguinte indagação: Qual o perfil ideal de um líder de sucesso? Tal questionamento conduz a reflexões que norteiam o verdadeiro sentido do estudo da prática de liderança e seus desdobramentos no mundo contemporâneo.

O interesse em identificar as habilidades e comportamentos que tornam os líderes eficazes é praticamente tão antiga quanto a história desse planeta, mas como escolher líderes que contribuam para um bom clima organizacional e como mantê-los estão entre as maiores dificuldades das empresas modernas (Campos, 2011).

O estudo em questão contribuiu para avaliar que, um bom líder precisa apresentar diferentes habilidades de cunho pessoal e profissional, estas competências perpassam pelo nível intelectual (habilidades conceituais) conhecer a missão da organização, autoconhecimento (inteligência emocional), condução das relações (relacionamentos interpessoais) ter empatia (conhecer a subjetividade de seus colaboradores) e técnica (execução da prática), construir e efetivar processos.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaina Alves Pereira, Thays Peres Brandão

Aos líderes da atualidade, cabe um papel mais humanizado e menos voltado aos números por si só, utilizando suas competências, habilidades e atitudes em favor de uma organização com medidas mais coerentes com a realidade de suas equipes, onde pessoas e instituições trilham seus caminhos juntos e não “um abaixo do outro”. Tal relacionamento culmina em colaboradores e clientes mais satisfeitos e em um clima organizacional favorável e saudável, onde a inovação se faz presente (Leandro; Moura, 2017).

Para tanto, percebe-se que pensar o perfil ideal de um líder vai além do domínio do conhecimento organizacional, também necessita de autodesenvolvimento e flexibilidade, para aprimorar a capacidade de colocar-se no lugar do outro, para ouvir melhor as demandas da instituição e de seus colaboradores, mediar as relações conflituosas e identificar as habilidades de cada profissional para alcançar uma melhor entrega de resultados.

Dessa forma, avalia-se que um bom líder precisa ter uma boa comunicação e persuasão para saber como, quando e qual o melhor meio para comunicar-se com sua equipe, bem como, a organização em geral, no “processo de liderança, torna-se a comunicação principal maneira dos líderes criarem comprometimento, portanto é parte integrante da administração porque envolve as pessoas e suas tarefas, mas não deve ser considerada como um fim em si mesma.

Um líder precisa também, saber pontuar junto à equipe os pontos positivos e negativos através da ferramenta *feedback*, considerando o perfil individual de cada liderado, devendo o uso desse instrumento ser recíproco, permitindo que o líder também seja avaliado, buscando assim refletir sobre seu desempenho e de seus colaboradores, autoavaliar-se, monitorar e aprimorar os processos de trabalho para aperfeiçoamento de sua prática de liderança.

Outra ferramenta indispensável à prática de uma liderança eficaz é aplicar reuniões continuadas, com pautas estruturadas para apresentar mudanças de processos a serem implementados na empresa, permitindo que a equipe seja coautora na construção e implantações das mudanças organizacionais, construindo para tanto, um sentimento de pertença entre organização – liderança - colaborador, assim a possibilidade de interferir na cultura da organização confere ao líder qualidades carismáticas que o torna mestre da mudança.

Nesta ótica, o estudo em questão possibilitou validar a importância de repensar conceitos tradicionais e rígidos a respeito do conceito de liderança. É importante refletir que ninguém nasce líder, há estudos que apontam que algumas pessoas apresentam características inatas que são indispensáveis no perfil de liderança, no entanto, considera-se que há líderes que são desenvolvidos, ou seja, apresentam predisposição para desenvolver habilidades que os conduzem a execução da tarefa de liderança (Kouzes; Posner, 2018).

Para isso, torna-se indispensável o reconhecimento e investimento por parte das organizações na valorização do capital humano, através da implantação de projetos e programas de formação continuada, que sejam capazes de identificar colaboradores que apresentam perfis de liderança, bem como, promover capacitação para efetivação destes liderados em líderes, valorizando-se a ferramenta de recrutamento interno em detrimento da seleção externa, assim todas as



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaina Alves Pereira, Thays Peres Brandão

organizações podem contar com líderes, desde que, dispensem a eles o treinamento adequado e promovam um ambiente favorável onde possam agir com eficácia.

Nesta análise, observa-se que as habilidades necessárias à formação de liderança em equipes se constituem na capacidade de solucionar problema, saber lidar com desafios e mudanças e transformar essas situações em oportunidades para crescimento profissional e pessoal (Lima, 2009).

O bom líder, além da coragem e ousadia, precisa desenvolver também, a estratégia de auto liderança, um equilíbrio que permite autoestima e autonomia para liderar outras pessoas, desenvolver assim habilidade de percepção crítica, dispensando um olhar amplo, visualizando cada situação com suas especificidades, em óticas diferentes, pois assim poderá melhor avaliar, interpretar e solucionar os conflitos interpessoais e situações cotidianas inerentes a seu fazer de líder de sucesso (Kouzes, Posner, 2012).

Nesse sentido, comenta Lima (2009):

O perfil de liderança para atuar como equipes de trabalhos nas organizações está representada pela figura do líder que sabe ouvir, dialogar, é fundamental ter autoconfiança e controle das emoções, empatia com as equipes, humildade e ter entusiasmo e energia para motivar o ambiente de trabalho (Lima, 2009, p. 41).

Neste contexto, visualiza-se o processo de liderança enquanto uma habilidade interna sendo nata ou desenvolvida e que ao ser alcançada, permite estar à frente de uma organização, de uma determinada situação ou uma relação e saber como conduzir cada uma delas de acordo com suas demandas específicas, pois é alcançando a auto liderança que pode-se dispensar ensinamentos aos seus liderados, para tanto é preciso superar-se, e “superar-se é ser melhor a cada dia, liderança é atuar melhor a cada dia, e ambos levam você a sentir melhor, a pensar melhor, a falar melhor, atuar melhor e a obter melhores relações e resultados poderosos” (Solar, 2017, p. 20).

Nesta discussão, sob uma perspectiva de liderança voltada para promoção humana, torna-se imprescindível discorrer a respeito de um tema brilhante que vem se apresentando no campo da gestão de pessoas e que voltará nosso olhar para refletir sobre a aplicabilidade da proposta do estudo em questão, trataremos portanto, da Liderança Servidora enquanto estratégia que busca alcançar um verdadeiro diferencial competitivo, a partir da total valorização do capital humano nas organizações e nas extensões dessas relações, considerando que “um líder não é quem manda, é aquele que serve melhor os demais” (Solar, 2018, p. 13).

Nesta ótica, compreende-se que se tem criado a cada dia um novo olhar a respeito das prioridades organizacionais, desconstruindo velhos paradigmas, refletindo-se que, “o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento, é a vez do conhecimento do capital humano e do capital intelectual” (Chiavenato, 2008, p. 38).

Trata-se para tanto, de um conceito que desconstrói modelos de liderança arcaicos e propõe uma valorização da gestão de pessoas em detrimento do recurso financeiro, compreendendo que “o tratamento digno e respeitoso, a capacidade de contribuir para o sucesso da organização, o



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaína Alves Pereira, Thays Peres Brandão

sentimento de participação sempre apareceram acima do dinheiro, permitindo que pessoas reconhecidas e valorizadas se sentem mais felizes e produzem cada vez melhor.

Dessa forma, comenta Bergamini (1994)

A eficácia do líder, enquanto administrador do sentido e conseqüentemente agente de mudança, apoia suas bases no profundo conhecimento não somente do contexto cultural da organização, mas também na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele, facilitando sua chegada até a autorrealização (Bergamini, 1994, p. 7).

Portanto, reflete-se que o processo de liderança servidora perpassa as relações de trabalho e conduz ensinamentos para além de uma função exercida em uma determinada instituição, “a liderança é importante não apenas em sua carreira e em sua organização, mas em todos os setores, em todas as comunidades, em todos os países” (Kouzes; Posner, 2018, p. 5).

Nesse olhar, a liderança servidora precisa dispensar a promoção de desenvolvimento humano não apenas para reter os melhores colaboradores em sua equipe, mas sim, desenvolver pessoas para que elas façam o seu melhor em qualquer empresa que estiverem (Solar, 2017).

Nessa reflexão de valorização das pessoas, enquanto método de socializar conhecimentos e construir relações interpessoais mais saudáveis para um fazer profissional mais eficaz, considera-se que o líder contemporâneo apresenta, de maneira desafiadora, a solidificação e inspiração para o comprometimento e fortalecimento dos membros da equipe vislumbrando uma melhoria contínua (Lima, 2009).

Nesta perspectiva, observa-se que “são líderes aqueles que inspiram as pessoas a terem uma grande mudança e uma vida valiosa para todos, porque um líder não só se ocupa de si mesmo, também se preocupa com os demais” (Solar, 2017, p. 176). Para tanto, reflete-se que o verdadeiro sentido da liderança servidora se apresenta no âmbito do autoconhecimento, da solidariedade e alteridade.

#### 4 MÉTODO

Utilizou-se para esse estudo a revisão narrativa de literatura, de abordagem qualitativa, descritiva quanto aos objetivos e bibliográfica quanto aos procedimentos.

Na ótica desta construção editorial têm-se uma trajetória de narrativa tradicional e simples, mas, não menos importante, pois a “revisão narrativa não utiliza metodologia definida para seu desenvolvimento, ficando a cargo dos autores a identificação e seleção de estudos, sua análise e interpretação”, no entanto, contribui e permite que seja elucidado de forma subjetiva e simultaneamente consensual ou não, a bibliografia analisada e percorrida ao longo dos estudos apresentados.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaina Alves Pereira, Thays Peres Brandão

### 5 CONSIDERAÇÕES

O presente artigo buscou mostrar a importância de construir estudos e reflexões contínuas a respeito do tema. Tendo em vista que, as transformações sociais, técnico-científica e humanas que cercam o mundo do trabalho são dinâmicas e sempre irão demandar necessidade de refletir e recriar novas formas práticas de se trabalhar a gestão de pessoas.

Dessa forma, aquele que despertar o desejo de exercer a brilhante tarefa de liderar os demais, deverá compreender que sua busca de conhecimento deverá ser contínua, para ser capaz de conduzir melhores seus liderados.

Acerca dos objetivos, pode-se dizer que foram atingidos, pois através da revisão bibliográfica foi possível discorrer com clareza a respeito dos conceitos de liderança e como o papel do líder é elo norteador das relações interpessoais e demais relações sociais, permitindo ainda refletir que a ferramenta de liderança é ampla e não limita-se apenas no âmbito do fazer organizacional rotineiro, trata-se também de um instrumento que busca trabalhar valores como autonomia, alteridade e servir o outro, em uma perspectiva coletiva para desenvolver pessoas para serem melhores em qualquer organização e também em sociedade.

O estudo ainda apresentou ferramentas que poderão ser aprimoradas para melhoria das relações de trabalho, considerando-se que a mudança é necessária para se alcançar bons resultados e elas só serão possíveis se houver pessoas dispostas a aprender e a servir melhor aos demais, independente se são líderes ou liderados.

### REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de empresas**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf>. Acesso em: 29 jun. 2023.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina *et al.* Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 41–61, 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552017000100041&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552017000100041&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 28 jul. 2023.

CAMPOS, Fabíola Paini. A Liderança e as Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho. **Administradores**, [s. l.], 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-lideranca-e-as-relacoes-interpessoais-no-ambiente-de-trabalho/55656/>. Acesso em: 20 jun. 2018.

CARROLL, Robert C. A Formação de um Líder: Dwight D. Eisenhower. **Military Review**, [s. l.], 2009. Disponível em: [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Portuguese/MilitaryReview\\_20091031\\_art005POR.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20091031_art005POR.pdf). Acesso em: 27 maio 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DEMING, William Edwards. **The Essential Deming**: Leadership Principles from the Father of Total Quality Management. Chicago: McGraw Hill, 2012.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS  
Elma Rodrigues dos Santos Martins, Nagma Nascimento Prado, Vanessa Dias Gomes do Prado,  
Luana Gonçalves de Oliveira, Gisele Pereira Correia, Farlene Vieira Silva, Giselda Lourismar Pereira Correia,  
Maria Pena Alves Melo, Janaina Alves Pereira, Thays Peres Brandão

GHERMANDI, Filippo. Tudo o que você precisa saber sobre processos de gestão de pessoas. **Jornada do gestor**, [s. l.], 2018. Disponível em: <https://jornadadogestor.com.br/o-que-e/processos-de-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 26 jun. 2018.

HUNTER, James. **O Monge e o Executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**: como fazer acontecer em sua empresa. Tradução: Carolina Gaio. 6. ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2018.

LEANDRO, Nayara Cristina de Oliveira; MOURA, Danilo Faria de. **Liderança situacional e seus impactos na gestão corporativa**. 2017. 30 f. Monografia (Pós-graduação) - Faculdade Pitágoras, Uberlândia, 2017.

LIKERT, Rensis. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

LIMA, Márcio Segura. **Liderança em equipes**. 2009. 47 f. Monografia (Pós-graduação) - Instituto a vez do mestre, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/b001434.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/b001434.pdf). Acesso em: 16 jun. 2018.

NUNES, Paulo. Estilos de Liderança de Likert. **Knook enciclopédia temática**, [s. l.], 2019. Disponível em: <https://knook.net/cienceconempr/gestao/estilos-de-lideranca-de-likert/>.

SOLAR, Suryana. **Auto Liderança**: Manual para Treinadores e Consultores de Projetos Pessoais. 5. ed. São Paulo: Gran Sol, 2018.

SOLAR, Suryana. **Superação para Todos**. São Paulo: Gran Sol, 2017.