



A ATUAÇÃO DO LÍDER COMO GESTOR DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONSULTORIA EMPRESARIAL

THE PERFORMANCE OF THE LEADER AS A PERSON MANAGER: A CASE STUDY IN A BUSINESS CONSULTANCY

Michele Gasparoto Freitas¹
Camilla Zorzi²

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar como é a atuação do indivíduo que exerce o papel de líder na gestão de pessoas. Com base em artigos lidos, há uma lacuna, um retrato vago sobre como este executa o trabalho. Assim, é interessante verificar quais características estão presentes no cotidiano destes profissionais e como os liderados percebem estes atributos para que fique clara a atuação do líder. Para tal, foi realizado um estudo de caso com uma consultoria empresarial do Distrito Federal com o Presidente Organizacional e seus subordinados. Os resultados obtidos demonstram que o Líder da empresa conhece seus atributos e apresenta conhecimento acerca do tema e da importância da gestão de pessoas. Os subordinados verificam diversos aspectos importantes na atuação de um gestor e, inclusive, apontam possibilidades de melhorias.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Gestão de pessoas; Características de um líder.

ABSTRACT

The present work aims to analyze how it is an update of the individual who plays the leading role in people management. Based on articles read, there is a gap, a vague picture on how this one performs the job. Thus, it is interesting to verify what are we do not have daily in our professionals and as leaders are perceive these attributes so that the performance of the leader is clear. To this end, a case study was conducted with a business consultancy from the Federal District with the Organizational President and his subordinates. The results show that the company Leader knows its attributes and presents information about the theme and importance of people management. Subordinates check various important aspects of updating a system, including pointing out possibilities for improvement.

KEY WORDS: LEADERSHIP; People management; Characteristics of a leader.

¹ UNB-Universidade de Brasília-michelegmtfreitas@gmail.com

² UNB-Universidade de Brasília-camillaczorzi@gmail.com

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

1. Introdução

A liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum (PIRES GIAVINA BIANCHI; QUISHIDA, 2017). Segundo Rowe, esta pode ser encontrada nas pessoas de três formas diferentes, sendo de forma estratégica, visionária e gerencial.

Segundo Ulrich (1997, 2004), o papel de gestor da contribuição das pessoas – aumento do comprometimento e da competência individual das pessoas é, essencialmente, um papel do líder. (...) A proposta do autor é um incentivo para ampliar os estudos sobre a importância do líder na gestão de pessoas.

Tendo em vista, então, que a liderança pode ser desenvolvida (Blake & McCanse, 1991), diversos estudos acadêmicos enfatizam o desenvolvimento da mesma como um dos produtos ou resultados da gestão de pessoas (PIRES GIAVINA BIANCHI; QUISHIDA, 2017). Ou seja, essa gestão pode ser a responsável por moldar os indivíduos que irão assumir o papel de liderança nas organizações.

Assim, as organizações que entendem a importância da presença da liderança nos funcionários utilizam a gestão de pessoas para desenvolvê-los, fortalecendo características de líderes nos mesmos, de forma a procurar diversos benefícios para a própria empresa como um todo.

Tem-se ainda autores que corroboram para o conceito de liderança carismática, ou seja, o tipo de liderança que tem seguidores devido as características pessoais do líder. Assim, a questão da liderança está relacionada a aspectos de credibilidade, que passam por convicção, caráter, cuidado, coragem, compostura e competência, e que o grau de credibilidade dos líderes corresponde à extensão da influência permitida pelos seguidores (BERGAMINI, 1994). Ou seja, além do apoio da gestão de pessoas, é preciso contar com as características pessoais e intrínsecas do indivíduo que atua como líder.

A liderança, como tantos outros aspectos, guarda dimensões profundas que nascem das características próprias às personalidades de cada um. Não pode existir, portanto, uma fórmula única, uma receita pronta ou uma solução geral que forneça com precisão matemática aquelas recomendações capazes de promover a indiscutível eficácia dos líderes (BERGAMINI, 1994).

Dessa forma, tem-se ainda que os membros de equipes acreditam que seus direitos e interesses não são desconsiderados pelo líder, existindo um efeito positivo entre liderança e

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

compromisso do liderado. Além disso, Dias e Borges (2015) afirmam que o desempenho diferenciado é alcançado a partir da criação de uma visão estimulante de futuro por parte dos líderes (DIAS; BORGES, 2015).

Tendo esses pontos em vista, a lacuna dessa pesquisa será: apesar de a liderança ser uma temática mais antiga de estudo, quando comparada à gestão estratégica de pessoas, a ênfase [...] está no **indivíduo que atua como líder** e não **no papel exercido por este** indivíduo, na organização, considerando outras variáveis contingenciais. **A atuação como gestor de pessoas [...] parece ainda ser pouco explorada.** Esse aspecto torna fragmentado [...] o estudo sobre o líder e sua atuação, **revelando um retrato vago e ainda impreciso sobre esse fenômeno** (PIRES GIAVINA BIANCHI; QUISHIDA, 2017).

Originando a seguinte questão de pesquisa: Como é a atuação do indivíduo que exerce o papel de líder na gestão de pessoas?

Dessa forma, o artigo tem por objetivo identificar características de indivíduos que atuam como líderes e como estas influenciam a gestão de pessoas da organização.

2. Referencial teórico

2.1. Liderança

A liderança foi definida anteriormente e consiste no comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum (PIRES GIAVINA BIANCHI; QUISHIDA, 2017). Assim, existem diversas classificações de liderança, como apresentado a seguir.

A liderança estratégica é a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa (ROWE, 2002).

Já a liderança visionária exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar poderes e implica correr riscos em várias dimensões. [...] Líderes visionários são relativamente mais proativos, moldando ideias em vez de se oporem a elas. Exercem influência de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar (ROWE, 2002). É interessante relacionar o pensamento de Rowe com o de Bergamini que mesmo que o líder inicie as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, leva-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas (BERGAMINI, 1994).

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

Por fim, a liderança gerencial. Por diversas razões, as organizações treinam seus funcionários implícita e explicitamente para serem líderes gerenciais. Organizações empresariais diversificadas em vários negócios tendem a realizar essas ações. Governos treinam ainda mais seus funcionários para serem líderes gerenciais do que as empresas, devido à prestação de contas, ao grau de diversificação, à questão da reeleição e, para a maioria dos governos, ao enorme volume da dívida (ROWE, 2002).

Não obstante a preocupação com a temática da liderança evidenciada junto ao mundo corporativo, vale salientar, segundo a percepção de pesquisadores Revista Brasileiros, a necessidade de novas abordagens teórico-metodológico-conceituais para a análise do fenômeno em sua dimensão atual (CARVALHO-NETO; SANT'ANNA, 2013).

Dentro de toda multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, percebe-se que alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia (BERGAMINI, 1994) e é exatamente esta a proposta do presente artigo.

2.2. Gestão de pessoas

O estudo da Gestão de Pessoas se apoia em conceitos teóricos da psicologia, da economia, de finanças, da estratégia e não desenvolveu sua própria teoria.

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que compõe a mesma. Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Complementa-se a definição com a ideia de que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar dos funcionários de uma organização, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional (DEMO et al., 2011). Este ponto complementa o papel do líder, explicado no tópico anterior.

Além disso, essa área de gestão é sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental (...) e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2014).

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

É possível observar que a Gestão de Pessoas assumiu, então, um papel estratégico e relevante, suplantando o papel tradicional de suporte e constituindo competência organizacional essencial, uma vez que as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados, quaisquer que sejam, por serem produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais (DEMO et al., 2011).

2.3. O líder e a gestão de pessoas

O líder desempenha também um importante papel junto à cultura organizacional (BERGAMINI, 1994) e sabe-se ainda que a liderança é fundamental no desempenho das organizações, e a compreensão das características de um líder e seu estilo é de grande valor para a determinação dos próximos passos de um negócio (TOMEI; RICHE, 2016). Dessa forma, há uma correlação do líder à gestão de pessoas, assunto tratado na introdução, pois é necessário que os líderes criem condições na organização para as pessoas aprenderem continuamente, partilhem uma visão, providenciem a experimentação e a inovação, reconheçam e recompensem o esforço desenvolvido nas atividades e tarefas (NEVES, 2002).

Segundo Goleman (2001) competência emocional é a capacidade do indivíduo em gerir as próprias emoções e gerir as emoções da equipe. São as seguintes competências: auto percepção, autor regulamentação motivação, empatia e habilidades sociais. A importância dessas características se dá pelo fato das pessoas serem os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo, pois pensam, agem e monitoram seus procedimentos levando em consideração o ambiente em que vivem (FERREIRA, 2010).

É interessante ainda que um gestor de pessoas apresente: visão sistêmica, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Dessa forma, é possível relacionar a importância de uma gestão de pessoas coerente ao ambiente de trabalho e de um indivíduo que apresente as competências esperadas em um líder a um processo produtivo rentável, de forma que seja possível, ao liderar funcionários de uma organização, otimizar cada vez mais processos e gerar um resultado cada vez maior para a mesma, a partir de uma gestão de pessoas adequada, motivando os membros e serem cada vez mais empenhados em seu trabalho.

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

2.4. Características de um líder

Não existe fórmula mágica para exercer uma liderança eficaz. Todavia, determinados autores se mostram empenhados em estudar e encontrar características que são percebidas em grandes líderes mundiais. É necessário conquistar a confiança e a autoridade, por exemplo. Ou ainda demonstrar a crença em si mesmo e a autoconfiança. A paixão pelo trabalho é um atributo importante, tendo em vista que proporciona energia e foco, assim como a empatia pelas pessoas (HANDY, 1996).

Observando a história mundial, tem-se que líderes que conseguiram obter resultados excepcionais através de suas ações apresentaram grande carisma. Assim, é uma dimensão importante a ser trabalhada (GOMES; CRUZ, 2007). Tem-se, no Brasil, um exemplo: Getúlio Vargas, considerado “pai dos pobres”, carismático e próximo ao povo.

Além da necessidade de que o líder seja bom com pessoas e traga resultados, é preciso dominar os inúmeros cenários de incerteza do mundo empresarial. Ou seja, o mercado busca profissionais que sejam mais que líderes de equipe, devendo ter o poder de influenciar e ser líder de si mesmo (DINIZ, 2007).

O conceito de liderança, no tempo moderno, exige uma nova postura profissional. O líder traz resultados, constrói relações com os clientes e mercado, fala a língua do acionista e é exemplo na gestão de pessoas (DINIZ, 2007).

Tendo em vista que a liderança é um fenômeno universal [...] a mesma é um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar objetivos comuns (CRUZ; NUNES; PINHEIRO, 2010).

Dessa forma, sabendo que liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes (GRUBBER, 2001) existem características que são necessárias em um indivíduo que atua como líder em uma organização. Para o mapeamento destas, existem modelos de liderança.

A liderança é um fenômeno universal na medida em que manifesta de uma forma ou de outra ao longo de diferentes organizações e contextos. De acordo com alguns investigadores, a é um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar objetivos comuns.

O mais conhecido e utilizado atualmente consiste na Teoria da Contingência. Esta propunha que a eficiência do desempenho do grupo depende da combinação entre as relações

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

líder-membros, da estrutura da tarefa e do grau de poder do cargo do líder sobre seus subordinados (GRUBBER, 2001). Dessa forma, estes pontos variam de acordo com as culturas e organizações.

Tendo isso em vista, um líder busca inovação, originalidade, desenvolvimento, priorização de pessoas, inspira confiança, tem perspectiva de futuro, é questionador, inventor, desafiador e procura sempre tomar a atitude correta (GRUBBER, 2001). Isto acontece pois as habilidades intelectuais, a competência técnica e a posse de conhecimentos relevantes ao trabalho são os pontos que definem a qualidade dos planejamentos, das decisões e das estratégias de um líder (MUNDIM, 2004).

3. Método

Para responder à pergunta de pesquisa, um estudo de caso foi feito com o intuito de verificar o cotidiano de um líder que atua na gestão de pessoas, assim como suas características. Tal método se tornou uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais (VENTURA, 2007).

Ou seja, trata-se de uma metodologia ou escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa a investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações (VENTURA, 2007).

O trabalho foi iniciado em maio de 2017, com a leitura de artigos relacionados a liderança e gestão de pessoas. As palavras chaves procuradas foram “Leadership”, “people management” e “características de um líder”.

O estudo de caso se deu em uma empresa de Consultoria Empresarial, que presta serviços de Marketing, Gestão de Pessoas, Organização e Processos e Finanças. Foram realizadas três entrevistas; com o Presidente Organizacional, um Líder de Projetos e um Consultor, tendo o intuito de verificar a atuação do Presidente Organizacional no cotidiano e como suas atitudes são percebidas pelos subordinados.

O cargo de Presidente é ocupado por uma mulher de 22 anos, estudante do curso de Administração na Universidade de Brasília. É membro da empresa há três anos e já foi Diretora de Gestão de Pessoas. Atualmente, enquanto Presidente, tem como funções:

- Gerenciar os resultados operacionais;

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

- Representar legalmente a empresa;
- Gerir o relacionamento com stakeholders;
- Realizar reuniões semanais com a equipe da Presidência;
- Garantir que os objetivos da empresa sejam atingidos;
- Gerenciar clima e cultura organizacionais da empresa, levantando pontos de atenção e traçando planos de ação para solucioná-los;
- Realizar acompanhamentos mensais com Diretores e Assessores para acompanhamento da motivação, dificuldades e feedbacks;
- Gerir o conhecimento da empresa, por meio da estruturação e execução de processos e rotinas;
- Cobrar e controlar melhorias dos processos das áreas funcionais;
- Cobrar e controlar mensuração e análise dos indicadores estratégicos.

A entrevista com a Presidente foi realizada em junho de 2017, com duração de 60 minutos.

A entrevista com o Líder de Projeto foi realizada com uma mulher de 20 anos, estudante do curso de Administração na Universidade de Brasília. É membro da empresa há um ano e meio e atuava anteriormente como Consultora. Enquanto líder apresenta as seguintes atribuições:

- Gerenciar os consultores, definindo responsáveis pelas atividades do projeto e garantindo que elas sejam executadas (atividades do cronograma, lições aprendidas, cases, definição e relacionamento com orientadores, validações, etc.);
- Orientar o desenvolvimento comportamental e técnico de seus liderados;
- Gerenciar as variáveis tempo, escopo, custo, qualidade, riscos, aquisições, recursos humanos, comunicação e integração do projeto;
- Garantir que o projeto apresente a qualidade proposta, acompanhando a execução do consultor e transmitindo os feedbacks necessários para que o mesmo esteja alinhado às necessidades do cliente;
- Garantir a comunicação dos resultados de cada etapa e de possíveis imprevistos aos clientes.

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

A entrevista com a Líder de Projetos foi realizada em junho de 2017, com duração de 30 minutos.

Quanto ao consultor, foi realizada a entrevista com um homem de 19 anos, estudante do curso de Administração da Universidade de Brasília. Esse membro é parte do Escritório de Projetos, sendo subordinado ao Líder de Projetos.

O objetivo do cargo é executar projetos, iniciativas e atividades de gestão da AD&M. Dessa forma, não exerce a liderança diretamente em sua atuação. A entrevista foi realizada em junho de 2017, com duração de 35 minutos.

4. Resultados

A primeira entrevista foi realizada com a responsável pela Presidência, Márcia** (nome fictício para preservar a identidade). Para a líder, inteligência emocional, empatia, postura profissional, comunicação, visão estratégica e foco em resultado são as principais características para uma boa gestão.

Márcia acredita ainda na importância em “não ser volátil nas situações de pressão e não demonstrar insegurança”, para que os liderados confiem e se sintam representados. Revela também a complexidade em apresentar inteligência emocional em todos os momentos, ressaltando que tal característica é trabalhada com o tempo e melhorada com experiências profissionais e pessoais.

A comunicação, segundo a entrevistada, é crucial para alcançar bons resultados, tendo em vista a possibilidade de intercorrências que impactam diretamente na execução das atividades. Conforme a transcrição: “a comunicação é importantíssima, ou seja, que as pessoas entendam exatamente o que eu quero dizer”. Logo, é importante apresentar clareza e objetividade para que os liderados compreendam e se sintam motivados a trabalhar.

Relacionado a última característica apresentada, tem-se a empatia. Para Márcia, entender e se colocar no lugar do outro faz total diferença em uma liderança, tendo em vista que o liderado se sente importante, sendo um ponto de motivação. Segundo a entrevistada: “a empatia é crucial para liderança pois os subordinados se sentem compreendidos e trabalham com maior afinco, assim, julgo importante tal característica em um líder”.

Márcia acredita que sua liderança tem foco no resultado, ou seja, cobra que as atividades sejam feitas com excelência, a fim de alcançar os propósitos estratégicos. Contudo, concomitantemente, se sente “volátil a muitas percepções ao mesmo tempo”. São muitos

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

membros com ideias diferentes e senso crítico que expressam opiniões sobre um mesmo assunto.

A Presidente Organizacional sabe o seu papel enquanto líder e acredita tomar decisões assertivas, entretanto, se sente insegura devido às consequências de tais escolhas. Acredita ainda que a insegurança é comum e que é possível melhorar a partir de novas experiências.

Tem-se ainda que a Presidente demonstra muita preocupação com os membros, buscando ajudá-los, com o objetivo de terem a melhor experiência possível. Para ela, a “inteligência emocional foi desenvolvida” e tenta, diariamente, promover motivação e inspiração aos liderados.

Visto que a segunda entrevista foi realizada por um Líder de Projetos, pessoa que atua diretamente com a liderança, serão apresentadas suas percepções de como seria o perfil ideal de um líder.

Segundo o entrevistado, existem características necessárias para que uma pessoa consiga atuar com excelência no papel de líder. Entre essas, têm-se a importância de criar um senso de equipe, de forma a puxar e engajar ao máximo os membros. Isto é necessário para evitar que os participantes do time se sintam desmotivados e, conseqüentemente, não realizem suas atribuições da melhor forma, visto que “existem momentos em nossos projetos que o trabalho do consultor é muito monótono. Nesse momento entra o papel do líder, de forma a engajar seu liderado para que o mesmo dê seu máximo mesmo em momentos não muito interessantes”, disse o líder.

Seguindo o mesmo raciocínio, o entrevistado demonstra a importância de que o líder apresente empatia. “A empatia facilita muito a comunicação entre líder e liderado, porque realmente existem momentos que não estamos bem na vida pessoal e profissional. Assim, compreendendo a situação pela qual o outro está passando, podemos procurar formas melhores de auxiliá-los. Além disso, também facilita para a criação de um senso de equipe e na confiança que o liderado possui sobre o líder”.

Criticidade também acaba sendo uma característica muito importante para o dia a dia de um líder. Isso acontece “para saber identificar no que os membros possuem maior aptidão, podendo realizar da melhor forma, assim como o que será melhor para a pessoa e para a equipe em diversas situações”. É importante também, segundo o entrevistado, ter boa comunicação e boa linha lógica, de forma a transmitir suas ideias sem ruídos e com coerência.

Ao ser questionado quanto a atuação do Presidente Organizacional e a liderança do mesmo, o Líder de Projetos apresentou que percebe nitidamente as características que

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

envolvem comunicação. Isto é, “em reuniões e conversas, é perceptível a boa linha lógica e excelente comunicação do Presidente. Além disso, este consegue puxar bem o melhor de cada um dos seus liderados, de forma que os mesmos deem seu máximo”. Nisso, também fica claro o senso de equipe do Presidente.

Entretanto, o Líder de Projetos abordou que, um ponto essencial, mas que não é trabalhado pelo Presidente Organizacional é a necessidade de criar um relacionamento mais próximo com diferentes pessoas para facilitar o papel de Presidente de uma empresa.

A terceira entrevista foi realizada com um membro da empresa que exerce o cargo de Consultor. Apesar de não atuar como líder, o Consultor demonstrou sua opinião acerca da liderança da Presidente Organizacional. Dessa forma, de acordo com o mesmo, é essencial que um líder seja carismático, de forma que os diversos membros da empresa não se sintam coagidos a entrar em contato com o mesmo.

Além disso, é importante ser acessível, para que seja possível tirar dúvidas, conversar e, possivelmente, “desabafar sobre a vida e sobre atitudes do líder que podem ser discutidas”.

A transparência quanto as ações na organização são cruciais, para que todos os liderados consigam compreender suas atitudes e motivos, visto que estas decisões podem ser revistas e questionadas.

É interessante ainda que o líder seja crítico, para que consiga refletir os pontos positivos e negativos de todas as atitudes que pretende tomar. Segundo o entrevistado, “ser organizado é importantíssimo, de forma que não prejudique sua atuação e a da empresa como um todo devido a falhas que poderiam ser evitadas, como de desorganização.”

Ao ser questionado especificamente quanto à atuação do responsável pelo cargo de Presidente Organizacional, o Consultor abordou que “a liderança desse não abarca todas as características que considero essencial. Isto é, quanto a ser acessível, isto de fato ocorre, mas não de forma que os diversos membros da organização se sintam confortáveis para conversar e questionar atitudes tomadas pelo Presidente.”

“No dia a dia da empresa, parece que ela sempre está com muitas atividades para realizar e, por isso, acaba não se mostrando muito disposta a tirar um tempo para uma conversa, independente do assunto”, disse o entrevistado. Entretanto, em Reuniões Gerais, a Presidente sempre se diz apta a conversas sobre sua atuação e sobre o cargo, sendo possível marcar um horário na agenda do mesmo. Apesar disso, como explicado anteriormente, o membro não se sente com esse poder.

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

Quanto à transparência, o Consultor disse que “os Presidentes procuram ser transparentes, mas os membros da empresa que não fazem parte da Diretoria realmente sentem falta desse quesito, porque muitas atitudes são tomadas sem ninguém ter conhecimento sobre o que foi feito e nem dos motivos que levaram a essa decisão, além de quais são os planos de ação caso não funcione da maneira esperada”.

Levando em consideração a criticidade, o Consultor diz que é possível perceber essa característica na Presidente quando o mesmo é questionado em reuniões e, conseqüentemente, explica o porquê de suas ações, como visto na fala do entrevistado: “em reuniões a gente consegue perceber que ele realmente tem um senso crítico das atitudes que toma em prol da organização, porque discute as ideias com os outros membros da diretoria e, então, escolhe a que considera a melhor”.

Além disso, quanto à organização da Presidente Organizacional, o Consultor não tinha uma opinião formada. “Observo apenas a Agenda do Google, que apresenta todos os compromissos diários, o que me faz pensar que a líder é organizada. ” Percebe-se certo distanciamento entre o subordinado e a gestora quando as perguntas são mais específicas.

5. Discussão

Conforme exposto no referencial teórico, um líder é aquele que guia outras pessoas para alcançar o mesmo objetivo. A Consultoria escolhida para realizar o estudo de caso é conceituada no mercado, tendo como faturamento em 2016 a quantia de R\$475.000,00.

Percebe-se que a empresa preza por resultados e execução de projetos e, para isso, é fundamental a presença de um gestor que acredita e luta pela excelência das entregas. De acordo com o estudo de caso, é notável que a empatia, comunicação, transparência e criticidade são as características mais exaltadas para um líder ideal.

Os insumos coletados apresentam similaridade ao discutido no referencial teórico, onde algumas características fundamentais de liderança foram abordadas. Logo, percebe-se que há coerência na teoria com a prática e que, para os entrevistados, o responsável por guiar os demais precisa ser uma pessoa capacitada e que demonstre certos atributos.

É notável que, com a presença destas características, os liderados se sentem confiantes e confortáveis com o líder, impactando, conseqüentemente, na execução das

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

tarefas e sucesso da empresa, visto que pontos como empatia, citada pelo Presidente Organizacional e pelo Líder de Projetos, são motivadores.

Como mostrado no Resultado, a Presidente Organizacional já atuou como Gerente de Gestão de Pessoas, onde desempenhou um importante papel junto à cultura organizacional da organização. Conforme Bergamini (1994) e Neves (2002), gestão de pessoas é atrelada a liderança, tendo em vista a necessidade de os líderes criarem um ambiente propício a um aprendizado contínuo, com a possibilidade de expressar opiniões, além de proporcionar inovação. Tem-se ainda a importância do reconhecimento, para que os funcionários se sintam motivados e desenvolvam as tarefas com entusiasmo.

Com as entrevistas dos subordinados, percebe-se que a Presidente Organizacional obteve êxito em proporcionar um ambiente agradável, mas que, em alguns momentos, não se sentem confortáveis para expor opiniões. Assim, a acessibilidade é presente na liderança da consultoria, contudo, é uma característica que poderia ser maximizada.

O senso de equipe da Presidente também foi um ponto reforçado, demonstrando que os liderados se sentem parte do time e, como consequência, se sentem motivados nas atividades diárias. Todavia, estes também citam a necessidade de um relacionamento mais próximo do líder.

Assim, percebe-se que a liderança é, em primeiro lugar, um cargo de confiança, onde as pessoas precisam estabelecer conexão para, então, trabalhar em conjunto. Logo, caso a Presidente trabalhasse a questão da proximidade, seria possível impactar positivamente o faturamento e a qualidade dos projetos entregues, visto que estão diretamente ligados à motivação dos membros.

Com o estudo de caso, é possível certificar que o líder tem papel fundamental em todo o andamento da consultoria. A empatia, atributo presente na pessoa responsável pelo cargo, faz com que os subordinados se sintam importantes, compreendidos e, a partir disso, trabalhem com maior afinco. A visão estratégica, característica também encontrada na Presidente, guia a organização a metas mais ousadas, capacitando ainda mais os membros da empresa.

Assim, com o estudo de caso, foi possível verificar que a teoria de renomados autores é encontrada no dia a dia de uma organização que conta com cargos de liderança. A prática não é tão assertiva quanto o ideal, ou seja, o líder não apresenta necessariamente todas as características julgadas importantes. Todavia, busca sempre maior capacitação e uma consequente maximização dos atributos.

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

6. Conclusão

Face ao exposto, um líder ideal deve apresentar empatia, criticidade, transparência, organização, boa comunicação e visão estratégica. Com todos esses atributos, deve guiar os colaboradores da empresa rumo ao mesmo objetivo, a fim de criar um ambiente agradável de trabalho e, como consequência, apresentar melhores resultados.

Conforme discutido, Gestão de Pessoas é uma área crucial para o bom desenvolvimento de uma organização, tendo em vista que as pessoas são os principais ativos desta. Logo, direcionar atenção especial aos funcionários é importante para que a empresa consiga gerenciá-los.

No estudo de caso, foi possível perceber que todas as características citadas no Referencial Teórico foram abordadas pelos entrevistados. Assim, o ideal da liderança é o mesmo para estudiosos e para os que convivem no dia a dia com um “chefe”.

Entretanto, com o estudo de caso, verificou-se a dificuldade de encontrar no líder todas as características ideais, tendo em vista que alguns atributos são desenvolvidos com o tempo e com experiências. Assim, por mais que o cargo de Presidente Organizacional apresente pontos fundamentais, há a constatação de gaps, que poderiam ser trabalhados.

O objetivo do artigo de entender como o líder enxerga sua liderança e como os liderados entendem tais características foi alcançado, tendo em vista que, após a análise, é possível compreender como tais atributos impactam o dia a dia dos subordinados.

7. Referência Bibliográfica

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994.

CARVALHO-NETO, A.; SANT’ANNA, A. DE S. Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, Dois Lados de Uma Mesma Moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 2–20, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão pessoas**. 4. ed. São Paulo: [s.n.].

CRUZ, M. R. P.; NUNES, A. J. S.; PINHEIRO, P. G. Teoria Contingencial de Fiedler :

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

Aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker. **Gestão e Economia**, n. May 2017, p. 3–16, 2010.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15–42, 2011.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Double Blind Review. **Read**, v. 80, n. 1, p. 200–221, 2015.

DINIZ, D. Seja um líder completo. **REVISTA VOCÊ S / A**, p. 40–46, 2007.

FERREIRA, H. M. G. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Cadernos UniFOA**, v. 13, p. 67–75, 2010.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem Carismática E Transformacional: Modelos Conceptuais E Contributos Para O Exercício Da Liderança. **Articulo**, v. 18, n. 3, p. 143–161, 2007.

GRUBBER, L. S. **Liderança - Habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso**. [s.l: s.n.].

HANDY, C. A nova linguagem da Administração e as suas implicações para os Líderes. p. 20, 1996.

MUNDIM, M. C. B. **Estilos de criar em líderes organizacionais**. [s.l: s.n.].

NEVES, P. A. P. Liderança e a mudança da natureza da performance. 2002.

PIRES GIAVINA BIANCHI, E. M.; QUISHIDA, A. G. F. P. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41–61, 2017.

ROWE, W. G. LIDERANÇA ESTRATÉGICA E CRIAÇÃO DE VALOR. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 7–19, 2002.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51–61, 2008.

TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de Liderança e Desempenho organizacional : Uma Descrição Comparativa entre duas empresas Leadership Style and Organizational

A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial

Performance : a Comparative Description of Two Companies. **Gestão e Governança**, v. v.19, p. 108–125, 2016.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa The Case Study as a Research Mode. **Rev SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383–386, 2007.