

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: PROCESSO DE
LIDERANÇA
*STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT LEADERSHIP PROCESS***

**Ana Carolina¹
Leticia Aparecida²
Rosana Ferreira³
Prof. Me. Deyse Sene de Melo Souza⁴**

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo estudar a gestão estratégica de pessoas em uma abordagem fundamental para o sucesso de uma empresa, pois é responsável por atrair, desenvolver e reter os melhores talentos para alcançar os objetivos organizacionais. Dentro dessa abordagem, o processo de liderança desempenha um papel crucial para garantir o alinhamento entre as metas da empresa e o desempenho dos colaboradores. Nesse contexto, a liderança deve ser compreendida como um processo contínuo e dinâmico de influência, que envolve a criação de uma visão clara, a definição de metas e objetivos, a motivação dos colaboradores e o desenvolvimento de equipes de alta performance. Para que a liderança seja efetiva, é preciso que os líderes adotem uma abordagem participativa, empática e orientada para resultados, além de desenvolver habilidades de comunicação, visão estratégica e gestão de pessoas. Em suma, o processo de liderança é fundamental para o sucesso da gestão estratégica de pessoas, pois permite que a empresa alcance suas metas e objetivos por meio do envolvimento e comprometimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão. Liderança. Sucesso.

¹ Técnico em Administração. Ana Carolina Ciriaco Barbosa – Etec Padre Carlos Leônico da Silva. acarolina1312@gmail.com

² Técnico em Administração – Leticia Aparecida Ferreira Silvestre Costa – Etec Padre Carlos Leônico da Silva. leticia_silvestrecosta@hotmail.com

³ Técnico em Administração – Rosana Aparecida Ferreira da Silva – Etec Padre Carlos Leônico da Silva. rosana_deyse@hotmail.com

⁴ Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional. Professora da Etec Padre Carlos Leônico da Silva. deyse.souza6@etec.sp.gov.br

Abstract: *Strategic people management is a key approach to a company's success as it is responsible for attracting, developing and retaining the best talents to organizational goals. Within this approach, the leadership process plays a crucial role in ensuring the alignment between the company's goals and the performance of employees. In this context, leadership should be understood as a continuous and dynamic process of influence, involving the creation of a clear vision, the definition of goals and objectives, the motivation of employees and the development of high-performance teams. In order for leadership to be effective, leaders must adopt a participatory, empathic and result-oriented approach, as well as develop communication skills, strategic vision and people management. In short, the leadership process is key to the success of strategic people management, as it allows the company to its goals and goals through the involvement and commitment of employees.*

Keywords: *Management. Leadership. Success.*

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo, como objetivo geral, as autoras pretendem elucidar o tema gestão estratégica de pessoas no processo de liderança nas organizações. A gestão estratégica de pessoas é importante para manter os funcionários motivados e satisfeitos dentro da empresa, utilizando de estratégias para atrair e manter pessoas capacitadas. Contudo não é um dever somente dos profissionais da área de recursos humanos, atribuindo também para os gestores da empresa, de tal modo que o processo de liderança é o pilar da gestão de pessoas, sendo fundamental dentro das organizações, logo, é de extrema importância que os gestores desenvolvam as habilidades de liderança, visando as dificuldades que as empresas enfrentam pela falta de bons líderes.

Os líderes dentro de uma organização são primordiais, considerando que interfere diretamente no desempenho da mesma, de tal modo que um líder tem como papel fundamental motivar, direcionar e influenciar pessoas de maneira ética e positiva.

Diante do exposto e tendo como tema principal a gestão estratégica de pessoas no processo de liderança as autoras pretendem analisar como situação ou problema de pesquisa a questão *Como a falta de habilidade de liderança nos profissionais (gestores) podem prejudicar uma organização?* As hipóteses consideradas se baseiam no “prejuízo” e posterior “benefício” de o profissional desenvolver as habilidades de liderança.

O gestor de uma organização e/ou até mesmo de um setor da empresa deve obter um perfil, características e habilidades de liderança, para assim conduzir seus liderados com eficácia. A partir do momento em que o gestor da empresa não desenvolve as habilidades adequadas de liderança, pode prejudicar o andamento da empresa, ocasionando a baixa produtividade, o aumento na rotatividade e adoecimento dos funcionários, além de comprometer o alcance de bons resultados, tornando-se difícil entregar o que foi combinado e manter a empresa sustentável ou em crescimento.

Este artigo pretende também (como objetivo geral) mostrar maneiras de os gestores adquirirem a habilidade de liderança. Sendo assim, o treinamento e cursos de capacitação para os gestores é um líder é diferente de chefe, ou seja, não é apenas lidar com processos de trabalho, mas com equipes humanas que precisarão de direcionamento adequado, é importante desenvolver treinamentos e cursos para capacitação dos gestores das empresas.

Percebe-se que estudar um perfil ideal de liderança e identificar a importância de reuniões com gestores e funcionários são objetivos essenciais, considerando que um bom líder precisa obter as características necessárias como: flexibilidade, excelente capacidade de comunicação, determinação e entre outros, e acima de tudo conhecer seus colaboradores para um direcionamento eficiente, contribuindo para o crescimento da empresa.

Em vista dos argumentos apresentados, organizações que possuem gestores com habilidades de liderança e capacitados contribuem com colaboradores satisfeitos, motivados, saudáveis psicologicamente, dispostos e assim produzem mais e melhor. Sendo assim, uma boa liderança direciona adequadamente sua equipe, proporciona a evolução e crescimento da empresa, logo, contribui para a entrega de resultados positivos. Ao mesmo tempo, isso leva ao menor índice de desligamento e rotatividade, dessa forma, há mais produtividade e menos gastos com admissão, demissão e treinamentos.

A metodologia deste presente trabalho foi executada, iniciando-se através da coleta de dados em livros e artigos de uma pesquisa bibliográfica e análise prévia sobre o tema. Ela tem como objetivo explicar e criar hipóteses acerca do problema

evidenciado, aprimorando ideias, fundamentando o assunto em questão abordada na pesquisa.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Gil (2007) afirma que desde a década de 80 as empresas sofrem desafios com a gestão de pessoas, seja ela de natureza ambiental ou organizacional, pois o desenvolvimento é contínuo, e nem todas as empresas conseguem se ajustar a estes desafios. Ele descreve a gestão de pessoas como uma função gerencial que tem como objetivo a cooperação das pessoas que atuam nas empresas com objetivos organizacionais e individuais.

“A expressão Gestão de Pessoas visa substituir 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.” (GIL, 2007, p. 23).

De acordo com Fischer (2002) a gestão de pessoas é uma maneira onde a empresa se organiza para administrar e conduzir o comportamento humano dentro do serviço, onde a empresa aplica estratégias para melhor gestão.

Desta forma é possível compreender que a gestão de pessoas é um processo de treinamento, motivação e direcionamento dos funcionários que tem como objetivo aumentar a produtividade e alcançar o crescimento dos colaboradores.

Fischer também aponta que o comportamento humano afeta nos valores da empresa.

Determinadas marcas podem sofrer consequências desastrosas quando a ação humana interfere negativamente nos produtos e serviços prestados aos clientes. Tome-se o exemplo da Firestone e os pneus que provocaram uma sucessão de acidentes com vítimas entre proprietários de veículos Ford nos Estados Unidos ou o ad Coca-Cola, cujos refrigerantes contaminados foram distribuídos na Bélgica e em parte da Europa, o que fez desabar o valor das ações da empresa durante vários meses em todo o mundo, ou os acidentes ecológicos que abalaram a Shell nos anos 1980. São situações-limite, carregadas de certa dose de imponderável, que não podem ser creditadas exclusivamente a falhas humanas, mas que, por sua dramática natureza, ilustram bem como o comportamento das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valor das empresas. (FISCHER, 2002 p.12).

Fischer (2002) acredita que tudo que interfere de alguma maneira nas relações dentro da organização, ou seja, dentro do ambiente de trabalho, pode ser considerado um modelo de gestão, não necessariamente o comportamento

organizacional está ligado ao processo de gestão, mas sim os resultados em cima das relações pessoais, interpessoais e sociais dentro da empresa. “Gestão de pessoas significa orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas “ (FISCHER, 2002).

Segundo Xavier (2006) um dos desafios da gestão, é sobre como muitas das vezes como motivar um colaborador e manter o clima organizacional dentro da empresa. Ressalta também que o ser humano é o problema principal dentro da gestão por nem sempre ter as respostas para seus desafios diários. E dentro do seu livro ele aponta as soluções como o problema também é a solução.

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-o condutas cada vez mais capazes de consolidar um pacto produtivo eficiente com as pessoas que o ajudam a atingir suas metas. (XAVIER, 2006, p. 9).

Conclui-se que a cada vez em que os gestores passam pelo processo, cria-se uma maturidade para lidar e achar soluções para tal problema, ou seja, para uma boa e eficiente gestão é necessário passar pelo processo, dificuldades e assim aprender com eles.

2.1 Gestão estratégica de pessoas na organização

A gestão estratégica de pessoas nada mais é que o treinamento de funcionários, visando alinhar os objetivos organizacionais, também analisar os colaboradores e determinar ações para a melhoria contínua do mesmo, assim aumentando seu valor na empresa. A gestão estratégica faz parte de um ciclo, passando tendo ações do recrutamento e seleção, saúde ocupacional, departamento pessoal, comunicação interna e até no desligamento do funcionário.

Fernandes (2013) relata que em recentemente o termo “competências” está relacionado a ideia de gestão estratégica de pessoas, e que esse termo ganha destaque na área organizacional. Ele aponta também o fato de existir mais ou menos 10.372.00 de resultados em português e inglês sobre a gestão estratégica, Fernandes coloca como algo significativo, pois mostra como o tema tem sua importância.

Ávilla, Stecca (2015) acredita que a função da área de recursos humanos como pessoas de mudanças é acelerar os esforços de transformação organizacional, para que fique mais competitiva, já que a gestão da mudança se torna uma das mais importante da área para a gestão estratégica, e isso se torna algo efetiva a partir do gerenciamento da cultura organizacional, do desenvolvimento de novas competências, da formação de equipe e também da ligação das pessoas no processo de transformação. O papel estratégico a ser exercido, passa a repensar as atividades próprias pela área de RH em questão estratégicos, isto é, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

2.2 Pilares da gestão

De acordo com a Vil (2022) existem três pilares mais importantes para um líder, são eles: pessoas, processos e resultados. E alguns dos elementos desses pilares são:

Feedback: O *feedback* se baseia em dar um retorno sobre a performance de uma pessoa que é composto pelo comportamento e resultado. O *feedback* não está ligado ao um xingamento, bronca ou algo do tipo, ele pode ser tanto positivo quanto negativo, porém, deve-se selecionar algumas palavras que podem ser ofensivas.

Avaliação de desempenho: Cada empresa tem seu método, e período estipulado e não existe um tempo certo. A avaliação auxilia para que consiga ter um histórico do período todo de uma determinada pessoa, para que não se precipite e avalie ela pelo último comportamento. Vale ressaltar que na questão do comportamento, entra na missão, visão e valores da empresa.

Processos: Inclui como são os processos na empresa, ou seja, como as coisas são feitas. A palavra chave se resume em “padronização”, pois para descobrir que um processo não está no padrão desejado, quando não há produtividade de um para o outro.

Resultados: Toda empresa tem um objetivo a ser cumprido, e o mais importante é ter em mente qual o seu, e a partir disso definir métodos, e caminhos deverão seguir para obter o sucesso desejado.

3 O PROCESSO DE LIDERANÇA

O processo de liderança envolve uma série de atividades e comportamentos realizados por um líder para influenciar e orientar um grupo de pessoas em direção a metas comuns. É um processo contínuo que envolve desde o estabelecimento de metas até a motivação da equipe, tomada de decisões, orientação, capacitação, gestão de conflitos, avaliação e adaptação. Maximiano (2000, p. 394) cita:

O processo de liderança sempre está personificado numa figura individual ou grupo. A figura humana dos líderes permite definir a liderança como função, papel ou tarefa, que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo.

O líder define metas claras e compartilha sua visão com a equipe, comunicando de forma eficaz as informações e direcionamentos necessários. Ele toma decisões importantes considerando informações relevantes e selecionando as melhores soluções para atingir os objetivos estabelecidos. Maximiano (2000, p.388) cita: “A liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los a realização dos objetivos do grupo”. Além disso, um líder inspira e motiva a equipe, fornecendo desenvolvimento pessoal, suporte e reconhecimento.

O autor prossegue citando que todo o processo que envolve a liderança não é um atributo apenas da pessoa, mas sim uma combinação de quatro variáveis ou elementos sendo eles:

- (1) As características de um líder;
- (2) As necessidades, atitudes e algumas características pessoais dos liderados;
- (3) As características da organização, em específico a tarefa a ser realizada;
- (4) A conjuntura social, política e econômica. Maximiano (2000).

Percebe-se que o processo de liderança é dinâmico e pode variar de acordo com o líder que está atuando, com o contexto que está inserido e as circunstâncias especificadas. Um líder eficaz deve ter consciência de si mesmo, comunicar-se de forma clara, construir relacionamentos sólidos, tomar decisões informadas, agir de forma consistente e buscar o desenvolvimento contínuo. Ao conduzir o processo de liderança de maneira eficaz, um líder pode promover o engajamento, o desempenho e o sucesso da equipe.

3.1 Líder versus Chefe

Liderar, chefiar ou gerir são maneiras seguidas por determinadas pessoas ditadas a isso, com o intuito de induzir aqueles que o seguem ou obedecem.

Siqueira (1963, p. 36) escreve que “ a chefia é um fato natural”. O mesmo autor dita que “Num grupo pré-histórico, numa tribo qualquer, em todo grupamento humano, entre os irracionais que se agregam, inclusive no mundo dos insetos, aparece, naturalmente, o chefe, o líder, o guia”.

Líder ou chefe são termos utilizados para descrever aqueles que atuam em posições de autoridade ou responsabilidade dentro de determinada organização. No entanto existem diferenças distintas na maneira em que exercem sua influência aos demais.

Um chefe geralmente é alguém que ocupa uma posição de autoridade hierárquica em uma empresa ou equipe, já um líder é alguém que tem a capacidade de influenciar os outros, independentemente de sua posição formal na hierarquia, tendo em vista que a liderança não está ligada exclusivamente a hierarquia, mas sim ao desenvolvimento de habilidades e qualidades que motivam os demais. Ou seja, a chefia diverge da liderança devido ao fato de nem sempre um chefe ser um bom líder, bem como, um líder nem sempre chefia uma equipe.

Na visão de Faria (1982, p. 4) chefe é:

Aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo previsto na estrutura orgânica, decorrente do estatuto da instituição, e cujas atribuições outorgam capacidade para representa-lo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência, bem como cultivar ações capazes de impulsionar os subordinados no sentido de alcançar os objetivos da instituição. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão.

O mesmo também descreve o líder como:

Aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer chefia ou autoridade estatutária, consegue ser aceito e respeitado, é capaz de unir o grupo, representá-lo. Portanto, o líder leva o grupo a atingir objetivos comuns, manter um bom relacionamento e ter a identificação com os seus companheiros. Sua força é uma consequência da motivação, da qualificação de sua equipe, da composição e de sua união. (FARIA, 1982, p.5).

Ianinni (2000) descreve algumas características do seu ponto de vista que diferem o comportamento de um líder para um chefe. Um chefe é uma pessoa que ordena e sempre impõe seu próprio ponto de vista, é visto como autoritário e paternalista (protege uns e persegue outros), controla todas as atividades da sua maneira e tende a criar um clima negativo de segurança e ameaça.

Um líder não ordena e sim solicita, confia ao delegar as funções e sabe se comunicar bem com sua equipe. Está sempre aberto a receber novas sugestões dos demais, sendo assim visto como democrático. Presta atenção em cada um de seus funcionários (sabe explorar as habilidades), e tende a conquistar positivamente a credibilidade dos demais através da admiração e respeito mútuos. Ianinni (2000).

Percebe-se que a principal diferença entre um líder e um chefe é que um líder conquista a lealdade e o comprometimento dos outros por meio de sua influência, enquanto um chefe pode depender mais da autoridade formal e do poder hierárquico para obter obediência. Um líder consegue criar um ambiente agradável, visando sempre estimular o crescimento pessoal e profissional de quem o segue. Já um chefe pode simplesmente dar ordens e esperar que sejam seguidas e respeitadas.

3.2 Estilos de liderança

Todas as teorias sobre estilos de liderança citam maneiras que um líder pode seguir para induzir uma equipe. Com isso existem três estilos mais explorados e utilizados, sendo eles: A liderança autocrática, democrática e liberal. Na liderança autocrática o líder tem total autoridade sobre todas as decisões da empresa. Já a liderança democrática envolve a participação de todos os colaboradores da organização, e na liderança liberal a líder aposta na liberdade de cada membro.

Sobre a liderança autocrática Bonome (2008, p. 66) fala sobre um estudo do psicólogo norte americano Kurt Lewin, onde o mesmo aplicou tais padrões de liderança em três grupos de crianças. Assim, sobre a liderança autocrática o autor cita: “supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos, eles mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos”. Esse tipo de liderança aponta o líder como centralizador e autoritário.

Os líderes autocráticos tendem a ser controladores e com isso muito exigentes com a equipe. Chiavenato (1983) ressalta que em uma situação onde se é necessário tomar a frente dos questionamentos e problemas, ou, sobre as programações de trabalho, apenas o líder toma as decisões e determina as providências para a execução das atividades, isso sem qualquer opinião dos demais colaboradores.

Esse estilo de liderança é o menos indicado por muitos, pois deixa os funcionários em total dependência dos líderes. Como lembra Chiavenato (2009) a partir do momento em que se é retirada a liberdade de pensamentos e opiniões dos colaboradores, o clima da empresa fica afetado, trazendo a sensação de desmotivação e insatisfação dos funcionários, seguido de um possível declínio nos resultados e rendimentos da empresa.

Ainda sobre o estudo realizado por Kurt Lewin, Bonome (2008, p. 66) fala sobre a liderança democrática:

O líder portou-se de modo impessoal – orientação e decisão em grupo, tarefas previamente decididas e bem comunicadas, em que o grupo escolhia e dividia o trabalho por si mesmo. O líder elogiava o grupo e não o indivíduo. Facilidade de comunicação, franqueza, amizade e responsabilidade predominavam.

Nesse tipo de liderança a participação e a colaboração dos funcionários é essencial para a empresa. Maximiano (1990) reforça essa ideia ao escrever sobre a liderança democrática, na qual o líder faz questão da presença dos subordinados nas decisões, exercendo uma coletividade da parte dos mesmos.

Para muitos essa prática é vista como a mais eficiente dentro das organizações, pois em situações onde os líderes democráticos estimulam a troca de ideias entre os colaboradores dando a eles a oportunidade de colaborar com seus pensamentos e expressar as próprias opiniões, os mesmos se sentem valorizados e motivados, em consequência, os rendimentos da empresa tendem a subir. Chiavenato (2009) dá ênfase neste pensamento ao dizer que a liderança democrática é a que mais se encaixa na maioria dos processos liderados, pois é um método que utiliza das características dos outros dois estilos, tanto a liberal quanto a autocrática.

A liderança liberal, também conhecida como *laissez-faire* que traduzindo do francês significa “deixe fazer” é o oposto da liderança autocrática, pois nela os

funcionários tem total liberdade para se opor as decisões e tomar iniciativas sem a presença do líder. Ressalta Chiavenato (1994, p. 125) que nesse tipo de liderança: “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder”. Esse estilo de liderar se baseia no pensamento de que, as pessoas são mais produtivas a partir do momento em que podem tomar suas próprias decisões e trabalhar dentro de seus limites.

Como resultado do estudo de Kurt Lewin sobre a liderança liberal, Bonome (2008, p. 67) cita:

O grupo permaneceu à vontade no trabalho. O líder deu completa liberdade, nada fez para interferir no trabalho do grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostraram-se confusos, porém, com muita atividade. Embora não tivesse ocorrido interferência do líder, o respeito deu lugar a atitudes agressivas.

O foco da liderança liberal é explorar a autonomia e a responsabilidade individual dos colaboradores. Para os líderes liberais a melhor forma de alcançar bons resultados é deixar os colaboradores livres para realizar o que quiserem, quando e como quiserem, desde que os serviços sejam entregues dentro do prazo.

Já na perspectiva de Snell (1998) um estilo de liderança onde o líder se ausenta em relação as decisões, leva os subordinados a condutas contraditórias e conseqüentemente a um desempenho mais baixo.

Na atualidade a mais convencional a ser empregada dentro das organizações é a Liderança Situacional. A teoria desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard consiste na ideia de que os líderes devem ajustar seu estilo de liderança de acordo com a situação e as necessidades específicas de seus seguidores. Ela é baseada em dois conceitos principais: comportamento do líder e maturidade do seguidor. O comportamento do líder se refere às ações e estratégias que o líder emprega para influenciar e orientar seus seguidores. A maturidade do seguidor, por sua vez, diz respeito à capacidade e disposição do seguidor em realizar uma determinada tarefa. A chave para uma liderança situacional eficaz é adaptada ao estilo de liderança de acordo com a situação e as necessidades dos seguidores.

Cabe ressaltar que não existe uma maneira ditada ‘correta’ para ser exercida, e que um líder deve possuir o domínio dos estilos, visando se enquadrar naquele que é o ideal para cada tipo de organização, “não se pode considerar que exista um

estilo de liderança que possa ser considerado o ‘melhor’ e que, portanto, passe a ser indistintamente recomendável”. Reafirma Adir Muniz (2007, p.207).

4 SOFT SKILLS DE UM LÍDER

Na sequência, serão discutidas as competências *soft skill*, que são habilidades voltadas à personalidade comportamental, social e emocional do indivíduo, e a *hard skill* que são competências relacionadas ao conhecimento técnico do profissional. Segundo Silva (2021, p.9). “Estas habilidades são treinadas por qualquer pessoa com vontade de aprender e se especializar”.

As *Hard Skills* são habilidades técnicas que um líder desenvolve através do estudo, treinamento específico e prática. Essas habilidades incluem um vasto conhecimento técnico, experiência profissional e a habilidade de utilizar ferramentas e técnicas adequadas para resolver problemas, tomar decisões e o planejar com eficiência dentro da sua área de atuação. Estes conhecimentos adquiridos são vitais para a execução eficiente do trabalho e para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos financeiros e estratégicos.

No entanto, habilidades interpessoais não devem ser ignoradas. “Vivemos em um mundo de grandes disrupções onde tudo muda e de forma acelerada. A adaptabilidade passa a ser uma *skill* essencial para o nosso sucesso profissional, sobrevivência e felicidade”. (ANTUNES, 2020, p. 15). As *Soft Skills* são igualmente importantes para um líder de sucesso. Essas habilidades incluem a capacidade de se comunicar com clareza e confiança, ter empatia pelos membros da equipe, ser capaz de trabalhar bem em equipe, gerenciar conflitos e ter resiliência. A comunicação assertiva é uma habilidade fundamental para um líder, pois ajuda a garantir que as informações serão transmitidas de maneira clara e eficaz. A empatia permite que um líder compreenda melhor as necessidades e comportamentos da equipe, e conseqüentemente ajuda a aumentar a produtividade e a eficiência da equipe de trabalho. A resiliência é necessária em momentos de pressão ou crise, permitindo que o líder mantenha a calma e encontre soluções eficazes para resolver os problemas da empresa.

Na liderança, tanto as habilidades técnicas (*hard skills*) quanto às habilidades interpessoais (*soft skills*) são importantes para garantir o sucesso do líder e da equipe. “Essas habilidades melhoram drasticamente o desempenho profissional e

pessoal de qualquer um que invista em desenvolvê-las”. (MARQUES, 2021, p.4). Ambos os tipos de habilidades são importantes, mas muitas vezes são valorizadas de forma diferente dependendo do setor ou da cultura organizacional. Os líderes bem-sucedidos geralmente têm um equilíbrio saudável de ambas às habilidades e sabem como aplicá-las de forma eficaz para alcançar seus objetivos e motivar sua equipe. As habilidades de liderança são uma combinação de habilidades técnicas e interpessoais que são essenciais para que um líder eficaz possa liderar uma equipe com sucesso.

Para o conhecimento técnico precisa ter habilidades relevantes para o campo em que está liderando. Isso pode incluir conhecimento específico da indústria, habilidades técnicas relacionadas ao trabalho, compreensão de processos e procedimentos, e a capacidade de usar ferramentas e tecnologias relevantes. Um líder precisa ser capaz de gerenciar eficazmente os recursos disponíveis, incluindo orçamento, tempo, materiais e outros recursos necessários para a equipe ou projeto. Tomada de decisões informadas e acertadas avaliando os riscos e considerando diferentes opções de escolha da melhor solução.

Como afirma Silva (2021, p. 9). “O fato é que uma complementa a outra, a soma destas duas habilidades fortalece a conexão do aprendizado e leva você a um novo patamar como profissional do futuro”. Pode-se dizer que um líder com um forte conjunto de competências isoladamente não é suficiente para garantir o sucesso, é imperativo que o líder tenha a capacidade de combinar o seu conhecimento técnico com as suas habilidades interpessoais. Um líder que desenvolveu suas habilidades *soft skills* é capaz de liderar com eficiência equipe, comunicar eficazmente com os seus subordinados e fornecedores.

Além disso, os líderes devem ser capazes de integrar as suas habilidades *hard* e *soft skills* em seu trabalho diário. É importante que o líder seja capaz de tomar decisões fundamentadas e estratégicas, utilizando o seu conhecimento técnico e expertise. As habilidades interpessoais do líder, por sua vez, permitem que ele lidere a equipe de forma eficaz e mantenha os membros motivados e engajados em suas tarefas. “Cada pessoa é singular, tem sua inteligência desenvolvida em estágios diferentes, possui dificuldades e limitações diferentes”. (MARQUES, 2021, p.4).

Em resumo, um grande líder tem um equilíbrio saudável de *Hard Skills* e *Soft Skills*. Tanto as habilidades técnicas quanto as interpessoais são importantes e

complementam-se mutuamente, através da integração dessas habilidades que um líder é capaz de liderar a equipe de forma efetiva, promovendo o crescimento e sucesso da empresa. Com o conhecimento técnico e experiência, o líder é capaz de tomar decisões acertadas e implementar projetos; enquanto a função das habilidades interpessoais é a conexão com a equipe e gerenciamento de mudança, promovendo assim um ambiente de trabalho saudável e dedicado ao sucesso. Portanto, é importante que os líderes invistam tempo e energia no desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas habilidades, pois o sucesso da empresa dependerá deles.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica de pessoas desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações, e o processo de liderança é uma das dimensões-chave desse campo. Neste trabalho, foi explorado a relação entre a gestão estratégica de pessoas e o processo de liderança, com o objetivo de compreender como as práticas de liderança influenciam o desempenho e a eficácia das equipes e, por consequência, o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao longo desta pesquisa, constatou que a liderança desempenha um papel crucial no desenvolvimento de uma cultura organizacional saudável, na motivação e no engajamento dos colaboradores, na promoção da inovação e da criatividade, além de contribuir para a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo. Através de uma liderança eficaz, os gestores podem orientar e inspirar suas equipes, promovendo o desenvolvimento de competências, o alcance de metas e a superação de desafios.

Foi identificado que a diferentes estilos de liderança que podem ser aplicados de acordo com o contexto e as necessidades da organização. Desde a liderança autocrática, que é mais diretiva e centralizada, até a liderança participativa, que envolve os colaboradores nas decisões e valoriza suas contribuições. Além disso, líderes transformacionais, que inspiram e motivam suas equipes, e líderes *coach*, que focam no desenvolvimento individual de cada membro, têm se destacado como abordagens eficazes no contexto da gestão estratégica de pessoas.

No entanto, é importante ressaltar que o processo de liderança enfrenta desafios e demanda habilidades específicas. Líderes precisam ser capazes de se adaptar às mudanças, lidar com a diversidade, promover a comunicação eficaz e

desenvolver habilidades de resolução de conflitos. Além disso, a construção de relacionamentos de confiança e o estabelecimento de uma cultura de *feedback* contínuo são elementos fundamentais para o sucesso da liderança no âmbito da gestão estratégica de pessoas.

Em conclusão, a gestão estratégica de pessoas e o processo de liderança estão intrinsecamente interligados. Uma liderança eficaz contribui para a criação de equipes motivadas, engajadas e produtivas, impulsionando o alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, é essencial que os gestores desenvolvam suas habilidades de liderança, adotem abordagens adequadas aos diferentes contextos e promovam um ambiente de trabalho que valorize o potencial humano e o crescimento profissional. A implementação de práticas de liderança estratégica efetivas pode gerar impactos positivos na organização como um todo, tornando-a mais competitiva, resiliente e preparada para enfrentar os desafios do mercado.

5 REFERÊNCIAS

ANTUNES, Lucedile, Spadoto, Marcel. **Soft Skills** vol.2, Habilidades do futuro para o profissional de agora. São Paulo: Editora Literare, 2021.

ANTUNES, Lucedile. **Soft Skills**. São Paulo: Editora Literare Books International, 2020.

ÁVILA, Lucas Veiga, STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Rio Grande do Sul: Editora Colégio Politécnico UFSM, Santa Maria R.S, 2015. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>>

BONOME, João Batista, Curitiba: Editora IESDE Brasil S.A, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral: Conceitos de Liderança**. 3. ed. Barueri: Manole, 2009. 141

FARIA, Albino Nogueira, de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, 1982.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.: Disponível em: <<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Gesto%20estrategica%20de%20peessoas%20artigo.pdf>>. Acesso em: Maio/2023.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas, Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora ATLAS S.A, 2007. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/maiaracfds/antonio-carlos-gil-gesto-de-pessoas-enfoque-nos-papis-profissionais>

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança – Capacitação gerencial**. Viçosa: Marques, Gustavo H. C. *Soft Skills, Como controlar suas emoções e resolver conflitos*.

DIAS, Mariana. GUPY, 2019

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria geral da Administração**: 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007

Silva, Rodrigo. **Como desenvolver suas hard skills e soft skills**, habilidades essenciais para ser um profissional completo. São Paulo: Editora: Do Autor, 2021.

Siqueira, B. (2017). *Chefia — Sua Significação*. *Revista Do Serviço Público*, 95(1), 36-40. <https://doi.org/10.21874/rsp.v0i1.2966>

SNELL, A. Scott; Bateman, Thomas S. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Independente, 2021

VIL, Camila. **O mundo do líder, Como ser um bom líder e fazer uma boa gestão de pessoas**. Ebook Kindle, 2022.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática, Os desafios e as soluções**. São Paulo: Editoria Gente, 2006. Disponível em: <<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net>>