

A LIDERANÇA PARA GESTÃO DE PESSOAS: O LÍDER QUE AS EMPRESAS PROCURAM

Gustavo Antiqueira Goes¹ - UNITOLEDO

Joel Gerson Lopes Filho² - UNITOLEDO

RESUMO

O mundo tem mudado muito rapidamente. As tendências têm avançado de forma significativa. Os profissionais se veem obrigados a lidar com situações adversas, tendo que se utilizar de habilidades antes não requeridas. A gestão de pessoas possui um grande papel, pois as pessoas são os maiores recursos dentro das organizações, ainda também é responsável por conseguir com que os processos sejam feitos de forma a coordenar, planejar, desenvolver e criar técnicas para serem realizados com excelência. É dentro deste contexto que as empresas buscam líderes diferenciados. Algumas características como lidar com desafios, manter o foco, estar ligado com os objetivos das empresas, e outras qualidades são imprescindíveis, mas apostando nas empresas, estas procuram por profissionais que tenham como principais atributos desenvolver pessoas, conquistar confiança e saber ajudar com os problemas de cada liderado.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Liderança. Perfil profissional.

ABSTRACT

The world has changed very quickly. Trends have advanced significantly. Professionals are forced to deal with adverse situations, having to use skills not previously required. People management has a big role, because people are the greatest resource within organizations, yet is also responsible for scoring with the processes to be made in order to coordinate, plan, develop and design techniques to be performed with excellence. It is within this context that companies seek leaders differentiated. Some features dealing with challenges, stay focused, be linked to the objectives of the companies, and other qualities are essential, but investing in companies, they look for professionals who have key attributes develop as people gain confidence and find help with problems each led.

Key-words: *People management. Leadership. Professional profile.*

¹ Graduado em Enfermagem pela ESEFAP (2008), e pós-graduando em Gestão Empresarial pela UNITOLEDO (Centro universitário toledo – Araçatuba/SP). gustavogoes26@gmail.com

² Especialista em Qualidade Total e Reengenharia e docente do curso de Gestão Empresarial pela UNITOLEDO (Centro universitário toledo – Araçatuba/SP). jgltreina@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, cada vez mais, tem aumentado sua parcela de contribuição para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Desta forma, os líderes possuem um grande papel dentro das organizações, pois são eles os responsáveis por gerir os principais recursos, que são as pessoas.

Este artigo visa analisar a importância da gestão de pessoas e seu papel, assim como alguns tipos de lideranças, mostrando a que se sobressai e proporciona melhores condições para se lidar com as pessoas. Também visa mostrar como deve ser papel do líder dentro das empresas e quais algumas principais características para esse novo cenário ele deve possuir ou desenvolver ao longo de sua carreira.

Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, analisando-se artigos, trabalhos, livros e revistas específicas sobre o assunto. A estrutura deste artigo está organizada em três seções, incluindo esta introdução. A segunda seção descreve a revisão teórica sobre gestão de pessoas, o papel da gestão de pessoas, liderança, tipos de lideranças voltadas para as organizações, o papel do líder e características necessárias aos novos líderes; a terceira seção expõe as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2004) define gestão de pessoas dizendo que as pessoas são os principais recursos das organizações, porque são elas que agem e decidem muitas coisas em seu nome. As empresas sempre focaram em lucratividade, produtividade, eficácia, maximização dos recursos físicos e financeiros, redução de custos, mas ao longo do tempo foi se verificado que as pessoas eram responsáveis para que todos estes processos acontecessem.

Segundo Pestana et al (2003), a grande busca pela gestão de pessoas com excelência tem feito com que os gestores reflitam mais sobre esse assunto. A gestão de pessoas é de extrema importância para as organizações, e é a principal chave para fazer com que todos os processos aconteçam de forma a trazer crescimento e prosperidade dentro das empresas. As

organizações visam cada vez mais a satisfação e o bem-estar de seus funcionários, para que, mais animados, consigam executar suas atividades de forma perfeita. Algumas competências da gestão de pessoas são essenciais para que os objetivos das organizações sejam atingidos, tais como:

- Atrair, capacitar talentos: conseguir com que as pessoas se interessem em participar desse grupo;
- Gerir competências: entender as pessoas e enxergar quais são as melhores atividades em que se adaptam;
- Gerir conhecimento: saber ensinar;
- Formar novo perfil do profissional demandado pelo setor: delegar funções de forma que transforme o profissional com base no que a organização espera, trabalhar o perfil que se almeja;
- Gerir novas relações trabalhistas: conseguir proporcionar um ambiente de interação que desenvolva trabalho em equipe, de cooperação e união;
- Manter motivação / clima organizacional: manter as pessoas motivadas, entender seus problemas para que assim possam buscar soluções e não atrapalhe no seu ambiente de trabalho; e
- Desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência: traçar processos gerenciais buscando a perfeição dos serviços.

Segundo Chiavenato (2008), as mudanças verificadas no mundo organizacional, e consequentemente todos os seus processos, estavam avançando com tendências das quais seriam necessárias novas técnicas e controles eficazes para uma ótima gestão das organizações e isso refletiria diretamente no controle das pessoas. A gestão de pessoas deveria passar por mudanças e por um processo de atualização para que as empresas atingissem seu ápice total.

Segundo Academia Pearson (2010), as pessoas têm necessidade de coordenar a capacidade de trabalho em qualquer grupo social em que estejam inseridas, tendo em vista os novos métodos de gestão de pessoas e administração em geral. A princípio, as pessoas eram geridas de forma intuitiva e até mesmo amadora. Mas na medida em que a economia tornou-se mais complexa, e as empresas mais numerosas e diversificadas, ficou mais difícil trabalhar de forma empírica. A gestão de pessoas passa, então, a ter um papel importante nas

organizações, tornando-se um campo específico de atuação e pesquisa, cujas descobertas não são importantes somente para os gestores de pessoal, mas também para os líderes e gestores de forma geral.

2.2 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2006), a gestão de pessoas consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos funcionários, ao mesmo tempo em que a organização lhes permite alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A gestão de pessoas, além de conquistar os funcionários, precisa mantê-los na empresa motivados, fazendo com que deem o máximo de si e trabalhando com uma atitude positiva e favorável. As pessoas precisam ter um motivo para trabalhar. Além das necessidades básicas para sobreviver, todos têm objetivos particulares que os levam a continuar dentro das empresas, não é apenas um grande salário que forçará as pessoas a trabalhar, e a gestão de pessoas deve levar em consideração esses aspectos.

A gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2006, p. 184),

representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

Ainda conforme o autor, os objetivos da gestão de pessoas derivam dos objetivos da organização inteira, ou seja, está relacionado ao objetivo principal que praticamente toda organização tem, como a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) ou de algum serviço (como uma atividade especializada). É importante considerar os objetivos pessoais dos participantes, ao lado dos objetivos organizacionais.

Dentre os principais objetivos da gestão de pessoas, podem ser citados a criação, manutenção e desenvolvimento de recursos humanos habilidosos e motivados para a realização dos objetivos da empresa; e de condições organizacionais para aplicar, desenvolver e satisfazer plenamente esses recursos humanos, também no que tange ao alcance dos

objetivos individuais; além de alcançar a eficiência e a eficácia por meio dos recursos humanos disponíveis (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Rothwell (1998 *apud* BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 4), as empresas, e conseqüentemente a gestão de pessoas, têm novos desafios ao desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível para competir no século XXI, são elas:

a) Globalizar-se: para crescer e prosperar, muitas empresas têm buscado oportunidades de negócios nos mercados globais. A concorrência e cooperação com organizações estrangeiras têm se tornado pontos cada vez mais importantes para as empresas;

b) Adoção de nova tecnologia: um dos maiores benefícios que o avanço na tecnologia de computação trouxe às empresas foi a grande quantidade informação. As empresas que conseguem tirar vantagens das informações disponíveis, por meio de redes de computador, conseguem tomar decisões com menos riscos e mudar a maneira com que fazem seus negócios. Quantidades ilimitadas de dados podem ser armazenadas, recuperadas e usadas de diversas maneiras, desde a manutenção de registros ao controle de equipamentos complexos (ROTHWELL, 1998 *apud* BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 4);

c) Gerenciamento de mudanças: segundo o autor, a tecnologia e a globalização são apenas duas das forças que dirigem as mudanças nas empresas. A globalização faz com que as empresas não mantenham o *status quo*, em função da concorrência que pode oferecer novos produtos ou preços competitivos, ou mesmo pelas preferências do consumidor que podem mudar, assim como a estrutura de custo. Já a tecnologia pode fazer com que haja uma mudança na empresa em função do surgimento de uma tecnologia revolucionária;

d) Desenvolvimento de capital humano: refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa. “Embora o valor desses ativos possa não aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é considerável” (ROTHWELL, 1998 *apud* BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 4);

e) Reação ao mercado: consiste em alinhar os processos da empresa às necessidades do cliente. Além de focalizar nas questões de gerenciamento interno, os gerentes devem atender aos requisitos de qualidade, inovação, variedade e rapidez no atendimento do cliente, indispensáveis para a sobrevivência de uma empresa; e

f) Contenção de custos: segundo o autor, há, nas empresas, pressões cada vez maiores para reduzir os custos e melhorar a produtividade, com o intuito de maximizar a eficiência.

Downsizing, terceirização e contratação de empresas de mão-de-obra são algumas das atividades são utilizadas pelas empresas. No entanto, é preciso equilibrar a redução dos custos com os investimentos em reengenharia, capital humano, tecnologia e outros fatores, que são importantes para a competitividade das empresas.

2.3 LIDERANÇA

Atualmente o papel do líder tem sido de fundamental importância em qualquer tipo de ambiente, especialmente quando se trata de ambientes corporativos e organizacionais.

Segundo Oliveira (1997), liderar é exercer alguma forma de poder. O poder é a capacidade de influenciar alguém. A liderança é o estilo de se exercitar esse poder. Uma pessoa “exerce liderança” quando influencia o comportamento de outras.

Chiavenato (2001) complementa o conceito de liderança enfatizando a necessidade das empresas em tê-la em cada um de seus departamentos. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas para que seja um líder bem sucedido.

Hunter (2004, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Para o autor, a liderança deve estar a serviço, ou seja, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que obtenha o empenho máximo de todos.

De acordo com Neto e Calvosa (2006, p. 1), a liderança é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem. Enfim, o destino de uma família, de uma organização, de um país, tudo está ligado e associado à capacidade de liderança. Ainda que nessa nova Era a liderança busque por novas atuações, e por quebra de novos paradigmas, ela também busca que as pessoas sejam lideradas por quem consiga extrair o melhor de cada uma delas, e que as mobilize a fim de que se comprometam com alguma causa ou objetivo.

Segundo Neto e Calvosa (2006), liderar, então, é uma arte de capacidade de conseguir com que pessoas façam algo, ou busquem resultados por meio de confiança, admiração e

vontade própria, motivados por um ideal ou por um objetivo que as organizações tentam alcançar.

Finalizando o conceito de liderança, Ervilha (2008, p. 29) afirma que “liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados”. Assim, a liderança para que seja aplicada de forma a acontecer com perfeição deve mostrar o que se espera e quais objetivos se quer alcançar.

2.4 TIPOS DE LIDERANÇAS VOLTADAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

“Muitos autores têm se preocupado em definir estilos de liderança [...]. Estilos de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder” (CHIAVENATO, 2005, p. 186).

Podem ser encontrados vários tipos de liderança. Chiavenato (2005, p. 187) aborda três formas de liderança divididas em quatro estágios, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Os três estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

As informações apresentadas no Quadro 1 baseiam-se em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos. Nessa pesquisa, verificou-se que os melhores liderados foram os grupos que tinham uma liderança democrática, porque a qualidade de trabalho gerada era de grande satisfação e o líder conseguia um alto índice de comprometimento com a organização. A liderança democrática se mostra com grande qualidade perante as outras, pois as organizações buscam atingir suas metas, e as pessoas lideradas, ou melhor, os novos profissionais estão cada vez mais ágeis, gostam de pessoas que os apoiam, que lhe dão constante força, cobrando, incentivando, e enfrentando os problemas juntos.

A liderança democrática também se destaca pela prevalência da democracia na forma com que se lidera, ou seja, o líder caracteriza os objetivos, mostra o que deve ser feito, mas escuta os liderados, pede sugestões e deixa algumas decisões a cargo do grupo.

Conforme pode ser visto no Quadro 1, a liderança autocrática é baseada em uma centralização no líder, sendo ele responsável por todas as decisões sem pedir as considerações

de cada elemento do grupo. Este tipo de liderança muitas vezes desagrade os liderados fazendo com os mesmos não se sintam motivados por não poderem participar ou colaborar para que sejam tomadas as decisões. Já a liderança liberal é oposta à autocrática, pois o líder existe apenas para fazer uma mediação. Na maioria das vezes essa liderança agrada os liderados de forma geral, mas não consegue muito bem definir regras de controle, pois todos podem contribuir com suas opiniões no processo de tomada de decisões.

2.5 O PAPEL DO LÍDER

Segundo Heifetz (2000 *apud* ALONSO, 2005, p. 1) a tarefa do líder consiste em “ajudar as pessoas a encarar a realidade, e mobilizá-las para que façam mudanças”.

Para Hunter (2004), o líder deve identificar e satisfazer a necessidade de seus liderados e servi-los, ou seja, atendê-los, o que não se trata de satisfazer as vontades, mas sim as necessidades. O líder, por meio de sua ação, deve saber obter a cooperação entre as pessoas. Precisa ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além de promover a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

De acordo com Heifetz (2000 *apud* ALONSO, 2005, p. 1) todo líder possui cinco atividades básicas, e a liderança deve ser definida como um conjunto de atividades e não como um conjunto de características pessoais.

A primeira atividade está relacionada a diagnosticar problemas, em que se diferenciam os problemas técnicos dos problemas de adaptação, já que ambos demandam tratamentos diferentes. Os técnicos e rotineiros são resolvidos pela intervenção de um perito, normalmente tratam de trabalhos relacionados a máquinas e equipamentos. Entretanto, os problemas de adaptação não têm respostas adequadas desenvolvidas; para eles, não há procedimentos nem experiências que possam resolvê-los diretamente. Estes problemas levam as pessoas a inovar e a aprender, e exigem liderança. Em tais situações de necessidade de diferenciação, os líderes terão de identificar e definir três questões: quais as competências, normas e valores culturais da organização valem a pena preservar, quais terão de ser descartados, e que inovações são necessárias para que a empresa possa utilizar o melhor de sua história e avançar rumo ao futuro.

A segunda atividade, segundo Heifetz (2000 *apud* ALONSO, 2005, p. 1), relaciona-se a expor desafios. Neste caso, o líder não deve encontrar respostas, nem fornecê-las gratuitamente, mas sim procurar formular as perguntas apropriadas. O líder precisa desenvolver no grupo um espírito criativo, inovador, que encoraje as pessoas a estar sempre buscando novos desafios, como forma de obter maior conhecimento e experiência em novas e adversas situações.

Em seguida, o autor refere-se à necessidade do líder em entusiasmar as pessoas, mobilizando-as com o intuito de que sejam capazes de assumir suas responsabilidades, de enfrentar as mudanças que forem necessárias e de orientar a atenção para os temas difíceis, ao invés de evitá-los. Para o autor, o líder sempre precisa encorajar seus subordinados, a fim de que trabalhem comprometidos com os objetivos da empresa. Um líder que não transmite entusiasmo em qualquer que seja a situação provavelmente não obterá o respeito e a admiração de seus liderados.

A quarta atividade refere-se a regular o nível de conflito e de desordem. O conflito, conforme afirmado pelo autor, é uma das causas da inovação, deve ser administrado por um líder que tenha autoridade sobre seus liderados, de forma que se torne produtivo e gere inovações. Os conflitos internos podem resultar em competições internas e podem acabar por prejudicar o rendimento dos funcionários da empresa. Porém, se o conflito for bem administrado, de forma que não prejudique as relações de trabalho, ele poderá se tornar produtivo. Para que essa produtividade seja alcançada, é extremamente importante que o líder saiba trabalhar com cada um dos seus liderados, impondo regras e limites para as competições.

A quinta, e última atividade, mencionada por Heifetz (2000 *apud* ALONSO, 2005, p. 1) está relacionada à visão de longo prazo do líder. É necessário lembrar frequentemente às pessoas qual é a visão de longo prazo e explicar por que o trabalho delas é importante para a organização. A comunicação da visão é uma forma de motivar os liderados e de dar sentido aos seus esforços. Com a visão, os liderados podem definir com clareza o que o líder e a própria organização buscam, podendo também definir metas próprias.

Rossi (2013, p. 40) sugere que, no mundo atual, “o papel do líder mudou. As empresas não procuram mais um chefe supremo, mas um articulador de talentos, que saiba encontrar as pessoas certas para executar as tarefas e obter resultados”. E com a necessidade de respostas

rápidas e obtenção de resultados em prazos menores, o líder precisa ser dinâmico e muito proativo.

2.6 CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS AOS NOVOS LÍDERES

Rocha (2005) afirma que o mundo está em constante processo de atualização, e que os profissionais que têm a capacidade de se adequar, ou se atualizar, conseguirão ter melhor rendimento perante os outros. Segundo o autor, os líderes precisam estar sempre em desenvolvimento e buscando frequentemente novos conhecimentos, ou seus conceitos ficarão ultrapassados.

Ervilha (2008, p. 55) sugere que uma pessoa pode nascer líder, ou seja, ser um líder nato, ou pode desenvolver atributos de liderança. Para o autor,

o líder nato é aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com este dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. O líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tonando-se um líder admirável.

Candeloro (2013) também relata que um líder pode já nascer com características de liderança, mas também afirma que uma pessoa pode ser treinada ou desenvolver qualidades e competências para se tornar um. O autor apresenta algumas particularidades que todos os líderes atuais devem possuir ou, pelo menos, tentar desenvolver ao longo do seu caminho, pois são necessidades que o mundo em constante atualização busca dos atuais e novos líderes:

- Desenvolver pessoas: recrutar, treinar e motivar. Grandes empresas, em sua maioria, possuem um setor específico para fazer a contratação dos funcionários, mas o líder deve avaliar alguns pontos, como, por exemplo, a timidez de uma pessoa. O líder deve enxergar com clareza e entender todas as limitações e pontos positivos do seu liderado, assim podendo fortificar o lado bom e sempre tentar melhorar onde a pessoa tende mais a falhar;
- Saber entregar à sua equipe seus objetivos e ter consistência na entrega dos seus resultados: um líder deve saber como transpassar de modo simples e descomplicado

todos os objetivos que a organização espera deles e como todos farão isso para que isso ocorra. As empresas contratam líderes para atingirem seus objetivos e não para no final de cada mês, para explicar o porquê de não ter alcançado suas metas. Então é preciso ter uma consistência para saber gerar os resultados;

- Habilidade de mudar rapidamente: adaptação é um perfil que todos os líderes devem possuir. Imprevistos acontecem e o líder deve estar preparado para uma nova ação caso seja necessário para alcançar resultados;
- Conectar a empresa a todos os funcionários: a equipe tem que estar ligada totalmente a empresa, deve-se saber o que a empresa quer e busca no mercado, como sua missão, sua definição e seu planejamento de sua existência;
- Ser criativo, saber criar processos: o processo da empresa deve ser organizado, buscando a excelência. Quando se tem um processo organizado e de modo eficaz tudo se torna mais ágil;
- Ser perseverante e ter foco em lucratividade: qualquer empresa no mercado, antes de sua missão, busca lucratividade. Conseguir mostrar para a equipe que a empresa precisa sobreviver, e, para isso, é necessário agregar valores;
- Estar preparado para o futuro e para novas oportunidades: tentar fazer antecipações de mercado e buscar soluções são atividades necessárias para que tudo flua de modo a não se ter problemas no futuro;
- Ser um grande psicólogo: saber conversar, escutar, ajudar cada liderado faz com que o mesmo sintam-se com vontade de criar e produzir mais. Grandes líderes são solucionadores de problemas, às vezes até problemas que envolvem questões pessoais dos liderados.

Ainda abordando as particularidades que os líderes atuais devem possuir, Rossi (2013) sugere:

- Ir direto à fonte: o novo líder precisa ser direto quando se fizer necessário à resolução ou a implantação de problemas e ou objetivos;
- Fazer perguntas: “o bom líder não deve ter medo de perguntar” (ROSSI, 2013, p. 45);
- Não ter medo de errar: o mundo das organizações não aceita que um líder sempre erre, mas é necessário arriscar de vez em quando. Nunca se tem total certeza que tudo vai acontecer corretamente, e o mundo e as ações tomadas mudam constantemente; e

- Conquistar a confiança: resultados dependem do quanto às pessoas estão envolvidas e comprometidas com o líder e os objetivos propostos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo avança com muita velocidade. Os profissionais não podem deixar de buscarem novos conhecimentos (atualizações) e novas características necessárias para esse novo cenário empresarial. As empresas procuram por profissionais / líderes dinâmicos, com práticas atualizadas, por pessoas que já possuam ou queiram desenvolver competências para liderança e que realmente estarão ligados com as organizações.

A gestão de pessoas tem um papel fundamental para quando são encontradas pessoas com perfis diferenciados, os líderes precisam estar atentos e aguçados para conseguir verificar algumas competências nos contratados. Se não houver uma interconexão do líder com sua equipe será difícil atingir resultados bons.

Ao longo da minha experiência profissional como gerente de vendas do qual coordenava líderes (gerentes de unidades) das filiais de uma empresa do ramo atacadista da construção civil, verifiquei que muitos líderes não atingiam os resultados da empresa por não buscarem novos atributos que pudessem melhorar seu desenvolvimento. Na medida em que o mercado seguiria crescendo, alguns líderes, por não buscarem técnicas, atributos e qualidades necessárias, não conseguiam gerir as pessoas de modo eficiente.

Apostando nos profissionais de liderança que as empresas buscam e em cima do levantamento teórico embasado, os líderes para esse novo mercado precisam possuir algumas características como saber arriscar, quando ferramentas como pesquisas mostrarem um caminho a seguir, desenvolver instinto aguçado para novos negócios, ser criativo e estar preparado para novas oportunidades.

Ainda que nesse contexto, as características que realmente são essenciais e de forte valor é o desenvolvimento de pessoas, porque quando um líder consegue proporcionar para as pessoas crescimento pessoal e para tanto profissional em cima dos seus méritos, ele consegue grandezas, pois as equipes o estão enxergando realmente com um líder, como um técnico que busca ganhar um prêmio para seus jogadores.

O líder deve ser um formador de pessoas, gerando crescimento e oportunidades para seus liderados, pois só assim estes se submeterão aos trabalhos propostos e ainda desenvolverão uma visão de admiração. Se isto não acontecer e o medo for maior, o líder não conseguirá tirar grande proveito do liderado e o mesmo também tampouco irá conseguir desenvolver suas habilidades e gerar bons resultados. Outra característica muito forte seria conquistar a confiança das pessoas, pois quando as pessoas realmente acreditam nos seus líderes, elas vão entender e respeitar suas decisões levando em conta que isso é o melhor a se fazer.

Grandes líderes estão por vir, com qualidades realmente diferentes dos líderes do passado, com respostas mais aguçadas, almejando novas conquistas, sendo mais flexíveis e também mais ligados com os objetivos das organizações.

Num mundo onde as repostas são quase que instantâneas as pessoas precisam buscar conhecimento e estar se atualizando sempre e principalmente dispostas a mudar. As grandes organizações buscam profissionais desse tipo. Querendo mostrar essas principais características que podem proporcionar êxito aos líderes, por isso o desenvolvimento deste artigo.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACADEMIA PEARSON. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

ALONSO, V. As 5 atividades básicas do líder. **HSM Management**, ano 9, n. 52, setembro-outubro 2005.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CANDELORO, Raúl. 8 características de um líder de vendas de sucesso. **VendaMais**, Curitiba, 229. ed., p. 06 - 07, maio 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Carla da. **Gestão estratégica de equipes comerciais**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2007.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

NETO, Silvestre Prado de Souza; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa**. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

OLIVEIRA, M. **Energia emocional**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PESTANA, Maria Cláudia. et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

ROCHA, J. V. **Fundamentos do marketing**. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 2005.

ROSSI, Lucas. Seja o líder que as empresas querem. **Voces/a**. São Paulo, 181. ed., p. 39 - 48, jun. 2013.