

## Gestão de pessoas e a liderança na Empresa: o líder diante das mudanças organizacionais

People management and leadership in the Company: the leader in the face of organizational changes

Gestión de personas y liderazgo em la Empresa: el líder ante los cambios organizativos

Recebido: 29/09/2021 | Revisado: 04/10/2022 | Aceito: 22/03/2022 | Publicado: 29/03/2022

**Jônatas de Sousa Lima**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8350-0489>

Universidade Candido Mendes, Brasil

E-mail: [jonatas.lima10@gmail.com](mailto:jonatas.lima10@gmail.com)

### Resumo

O presente estudo tem por objetivo investigar qual o perfil do líder na gestão de pessoas em empresas modernas frente as alterações de uma maneira genérica no mundo e acentuado impacto no mundo empresarial. O desenvolvimento do estudo se justifica pelo fato de poder mostrar para a sociedade que, em tempos globalizados, de processos informatizados e de intensa concorrência, as empresas advieram a precisar ainda mais de sistemas de gestão eficazes e lideranças competentes, para assim poder aproveitar o melhor de suas equipes e competências e proporcionar produtos e serviços com melhor qualidade e rapidez de entrega. Em se tratando da metodologia de pesquisa aplicada, esta trata-se de uma revisão de literatura que possui como objetivo abordar e apresentar os pensamentos dos autores consultados sobre o tema proposto no estudo para em seguida chegar aos objetivos propostos no presente estudo. Concluiu-se que o líder deve ter um perfil motivador, evidenciando uma conduta e entusiasmo individual e assim tornar-se um símbolo da conduta, além de abordar os colaboradores particularmente, com a finalidade de dispersar a empolgação. Portanto, o líder precisa procurar sucesso para criar um sentimento de melhoria em toda a mudança.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Liderança; Mudanças organizacionais.

### Abstract

The present study aims to investigate the profile of the leader in people management in modern companies in the face of changes in a generic way in the world and a marked impact on the business world. The development of the study is justified by the fact that it can show a society that, in globalized times, computerized processes and intense competition, as companies came to need even more efficient management systems and competent leadership, in order to develop the best of its teams and competences and provide products and services with better quality and faster delivery. In terms of applied research methodology, this is a literature review that aims to address and present the thoughts of the authors consulted on the topic proposed in the study and then reach the objectives proposed in this study. It was concluded that the leader must have a motivating profile, showing individual conduct and enthusiasm and thus become a symbol of conduct, in addition to approaching employees in particular, with a pattern of dispersing an excitement. Therefore, the leader needs to seek success to create a sense of improvement throughout the change.

**Keywords:** People management; Leadership; Organizational changes.

### Resumen

El presente estudio tiene como objetivo investigar el perfil del líder en la gestión de personas en las empresas modernas ante los cambios de forma genérica en el mundo y un marcado impacto en el mundo empresarial. El desarrollo del estudio se justifica por el hecho de que puede mostrar una sociedad que, en tiempos de globalización, procesos informatizados y una intensa competencia, como empresas llegaron a necesitar sistemas de gestión aún más eficientes y un liderazgo competente, para poder desarrollar lo mejor de sus equipos y competencias y proporcionar productos y servicios con mejor calidad y entrega más rápida. En cuanto a la metodología de la investigación aplicada, se trata de una revisión de la literatura que tiene como objetivo abordar y presentar las reflexiones de los autores consultados sobre el tema propuesto en el estudio y luego alcanzar los objetivos propuestos en este estudio. Se concluyó que el líder debe tener un perfil motivador, mostrando conducta y entusiasmo individual y así convertirse en un símbolo de conducta, además de acercarse a los empleados en particular, con un patrón de dispersión de la ilusión. Por lo tanto, el líder debe buscar el éxito para crear una sensación de mejora durante el cambio.

**Palabras clave:** Gestión de personas; Liderazgo; Cambios en la organización.

## 1. Introdução

Com maior frequência, as empresas vêm demandando novas qualidades dos seus colaboradores. Este novo trabalhador, avaliado agora como polivalente, além da complicada tarefa de simplesmente viver bem, igualmente tem que encarar a necessidade ávida de seguir os progressos tecnológicos e o gigantesco desafio de conservar-se atualizado diante do incontável volume de informações.

Como problema da pesquisa, observa-se que os colaboradores se comportam dentro das empresas conforme suas percepções de ambiente, e com isto, suas condutas, ações e decisões diante do trabalho, são tomadas em cargo dessa conjuntura. Todavia, frente a isto, as modificações na gestão de pessoas podem provocar alterações de uma maneira genérica no mundo e acentuado impacto no mundo empresarial. Desta maneira, tem-se a seguinte questão problema da pesquisa: qual o perfil do líder na gestão de pessoas em empresas modernas frente as alterações de uma maneira genérica no mundo e acentuado impacto no mundo empresarial?

Portanto, o presente estudo tem por objetivo investigar qual o perfil do líder na gestão de pessoas em empresas modernas frente as alterações de uma maneira genérica no mundo e acentuado impacto no mundo empresarial. Os objetivos específicos são os seguintes: apresentar a liderança e gestão de pessoas diante das mudanças organizacionais; mostrar os benefícios alcançados na mudança organizacional; exibir a mudança organizacional no desenvolvimento dos colaboradores; despontar os tipos de liderança na gestão de pessoas.

O interesse pelo tema surgiu em meio as aulas do curso acadêmico, onde percebeu-se a importância da liderança frente a gestão de pessoas, tendo como exemplo o professor em sala de aula, que precisa liderar e gerir pessoas de diferentes culturas e pensamentos, mas, todos focados em um único objetivo, tão como acontece dentro das empresas.

O desenvolvimento do estudo se justifica pelo fato de poder mostrar para a sociedade que, em tempos globalizados, de processos informatizados e de intensa concorrência, as empresas advieram a precisar ainda mais de sistemas de gestão eficazes e lideranças competentes, para assim poder aproveitar o melhor de suas equipes e competências e proporcionar produtos e serviços com melhor qualidade e rapidez de entrega.

Para o campo profissional, o tema se mostra relevante por apresentar o papel do líder dentro da empresa, abordando a sua importância na conjuntura contemporânea, o perfil das lideranças, a gestão de conflitos, bem como os aspectos comportamentais para alcançar a excelência na administração estratégica de equipes de trabalho.

## 2. Metodologia

A metodologia aplicada para o desenvolvimento do presente estudo foi a revisão bibliográfica. Tal método foi aplicado por meio de obtenção e análise de artigos científicos, dissertações, teses e publicações. Todo o material foi obtido por meio de *sites* de busca eletrônica e bibliotecas virtuais, tais como *Google Acadêmico*; *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Research, Society and Development* (RSD) Como critérios de seleção, optou-se por selecionar apenas obras publicadas entre os anos de 1990 e 2021.

Segundo Cervo e Bervian (2004), qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. De tal modo, a revisão bibliográfica é um excelente meio de formação, e juntamente com a técnica de resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de toda pesquisa científica.

Posteriormente a etapa de levantamento bibliográfico, foi então feita uma triagem e seleção do material que aborda em característico a temática estudada. Os descritores utilizados na busca eletrônica foram os seguintes: Gestão de Pessoas; Liderança; Mudanças Organizacionais. Os principais autores consultados foram: Carvalho (2014); Chiavenato (2010); Bergue (2011); Martins (2015). A pesquisa feita teve um aspecto de exploratória-descritiva, tendo um caráter qualitativo.

### 3. Revisão da Literatura

#### 3.1 Liderança e Gestão de Pessoas Diante das Mudanças Organizacionais

Inicialmente, compete dizer que a liderança se trata de um procedimento em que um executivo pode direcionar, orientar e entusiasmar a conduta e o trabalho de demais indivíduos para alcançar objetivos característicos em uma determinada circunstância. Liderança trata-se da competência de um gerente de levar os subordinados a trabalhar com total confiança e dedicação (Moreira *et al.*, 2020).

Assim, a liderança, basicamente, trata-se da potencialidade de entusiasmar a conduta dos demais. Igualmente, pode ser conceituada como a competência de entusiasmar um grupo para a concretização de um objetivo. Sendo assim, torna-se imprescindível que os líderes desenvolvam visões porvindouras e motivem os componentes da empresa a buscarem alcançar estas visões (Santos & Paes, 2018).

Deste modo, liderança e gestão de pessoas cumprem ambas uma função importante para as empresas e, mais notadamente para a força de trabalho, como gestores e colaboradores, e uma parte integrante das operações e políticas das empresas. De fato, a competência em liderar não é somente aguardada pelos gestores de pessoas e líderes, entretanto, adveio a ser uma necessidade que os capacita a se tornarem eficientes e competentes em seu campo de especialização, ajustados com destrezas, conhecimento e atitude (Gil, 2008).

Deste modo, as progressivas demandas e preocupações somaram expressivamente dentro das companhias e organizações, especialmente referente à competência dos gestores e líderes em liderar, e, do mesmo modo, somaram sua conscientização acerca das alterações de funções e responsabilidades que serão localizadas no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2010).

Assim sendo, a liderança trata-se de um fenômeno com certa dualidade que compreende a liderança singular e organizacional. A liderança singular trata-se praticamente de como as pessoas atuam como líderes e gerentes, que irão consequentemente influenciar os demais. Pois segundo Gil (2008, p. 44), “uma pessoa não pode liderar se o próprio não pode gerir seus assuntos individuais”. Por outro lado, a liderança organizacional demanda a competência do líder de liderar com seu conhecimento, capacidades e ações que irão instalar o controle e a gestão acerca das funções empresárias.

Isto pode ser visto pelo fato de que os líderes empresariais sabem como liderar e se encontram dispostos a abrir mão de preferências individuais em prol dos benefícios e do sucesso da totalidade. Além disto, as proeminências mostram que é necessário que haja uma quantidade considerável de comunicação efetiva das metas e finalidades da empresa como um elemento fundamental de liderança e gestão de pessoas para direcionar as empresas ao sucesso com uma circunspeção de responsabilidade (Bergue, 2011).

Por conseguinte, isto irá esclarecer a importância de liderar e gerir pessoas, notadamente para gerentes juniores - como uma ótima experiência de aprendizagem para assim aperfeiçoar suas capacidades e prepará-los para encarar responsabilidades maiores, assim como oferecer-lhes probabilidades flexíveis para adotar transformações para seu bem-estar e melhoramento das empresas (Barney & Hesterly, 2007).

Com isto, segundo Bergue (2011, p. 49), uma das formas de como um líder pode ser eficiente, “é tendo um senso de ótima liderança, que depende de sua competência em ser flexível para lidar com transformações e/ou condescendente para aceitar transformações”, e, posteriormente, “realizar algo quando confrontado com particularidades exigentes desta transformação”.

Certamente, Chiavenato (2010, p. 81) impetra que a transformação “precisa fazer parte do plano de gerenciamento estratégico das empresas, que precisa ser parte integrante da liderança, bem como da gestão de pessoas”. Sendo assim, a transformação completa os procedimentos de liderança e gestão.

Com o transcorrer dos tempos, várias definições foram ressaltadas por diferentes autores, entretanto, boa parte destes autores determinaram que a mudança organizacional se trata de uma maneira moderna e um meio de organização e trabalho para realizar a transformação, além de ser a competência da empresa em fazer do ambiente de trabalho um local em frequente transformação (Barney & Hesterly, 2007).

Gil (2008, p. 45) relata que “a mudança ocorre por causa dos fatores que desencadeiam a mudança necessária, que é comumente causada por fatores ambientais internos e externos”. Já Carvalho (2014, p. 63) destacara os detalhes desses fatores quando aplicados aos ambientes de trabalho/ambiente, afirmando que os “fatores internos englobam as mudanças que se relacionam com os estruturais e estratégicos, centrados nas pessoas e orientados a processos”, enquanto que os fatores externos “têm algo a ver com as forças econômicas, tecnológicas, econômicas, socioculturais e físicas”.

Barreto (2013, p. 75) alega que “liderar e gerenciar a mudança não se dará como completa caso as organizações não levarem em consideração a mudança organizacional como parte dela”, e ressalta ainda que “combinar liderança, gestão de pessoas e mudança organizacional, é o que estimula a empresa a conseguir o sucesso organizacional e implantar, de forma efetiva a alteração cogente”.

Neste contexto, um bom líder e gestor de pessoas igualmente precisa ter uma atitude de ser um agente de transformação que se espera, que dê início as mudanças importantes para o sucesso de qualquer iniciativa de transformação da empresa, e precisa ser uma base de mudança e não um resistor de mudança. Basicamente, mudança e liderança tratam-se de duas considerações essenciais para que se estabeleça e sustente-se uma gestão e liderança competentes dentro das organizações (Bergue, 2011).

### **3.2 Os Benefícios Alcançados Na Mudança Organizacional**

A mudança organizacional, quando devidamente entendida pelos líderes e gestores que lideram e gerenciam as empresas, ocasiona benefícios e vantagens positivas a eles, involuntariamente de suas posições e *status*, ou de posições gerenciais de nível júnior ou sênior. Inicialmente, para os gerentes juniores, a mudança admite que eles possam tomar decisões com flexibilidade e sejam flexíveis na procura pelas soluções para os problemas e desafios que encaram, de maneira regular e incomum, em suas próprias competências no ambiente de trabalho (Robbins, 2005).

Com isto, eles podem desenvolver uma atitude tolerável para adotar a mudança o mais rápido admissível, bem como resolver quando a mudança precisa ser abraçada e aplicada. Eles igualmente podem vir a perceber que a mudança igualmente será essencial para o desenvolvimento e o avanço da produtividade no futuro. A mudança igualmente pode auxiliar a moldar o futuro da empresa em conformidade com os requisitos e demandas de mudança do mercado (Oliveira, 2010).

Por exemplo, pode-se citar novos processos, que atualmente, em diversos escritórios, necessitam ser tecnologicamente avançados. As organizações convencionais precisam então seguir esta mudança, redesenhando a operação hodierna ou modificando da operação convencional para processos completamente automatizados, que demandam mudanças significativas, mais custos e mão de obra qualificada, caso seja preciso. Portanto, para continuar competitiva, as empresas necessitam implantar a mudança para se tornarem relevantes e eficientes (Martins, 2005).

Além do mais, a mudança que procede do nível inferior ou dos gerentes juniores, auxilia as instituições a oferecerem um serviço amplamente satisfatório à sua clientela e de maneira personalizada, e, do mesmo modo, amplamente produtivas com os progressos tecnológicos como fator decisivo para esta mudança. Assim sendo, os gerentes juniores possivelmente serão melhorados e desenvolvidos na maneira como eles respondem de forma eficiente, admitindo assim que se tornem bons pensadores positivos e solucionadores de problemas (White, 2008).

Para as empresas, a mudança se mostra mais benéfica para conservar a rentabilidade com uma qualidade de serviço eficiente que as atenda. A mudança admite ainda que as empresas lidem de maneira eficiente com as demandas em frequente

mudança dos clientes de maneira modernizada, o que tranquilamente irá melhorar a maneira como a empresa responde às necessidades dos clientes (Oliveira, 2010).

Com os empenhos conjuntos dos gestores e colaboradores, a mudança organizacional induz os novos colaboradores a aperfeiçoar suas capacidades, adequar mais oportunidades e aperfeiçoar a criatividade, que então pode vir a convir como base na entrega de bens e serviços (Martins, 2005).

Como exemplo, segundo Scaramuzza (2010, p. 94), as empresas podem “estabelecer novos mecanismos na condução de treinamentos com aplicativos tecnológicos, oportunidades de aprendizado *online* e mais aprimoramentos na carreira”.

Diante disto, os gerentes juniores e seniores são beneficiados pela compreensão de que a mudança é necessária e é um esforço regular, por que a mudança é importante em razão dos impactos que ela trará para os indivíduos, para as organizações, e a alta gerência (Martins, 2005).

A essência de mudar para melhor se dá em enfrentar o *status quo* tônico, bem como o perigo de estagnação com a crescente tolerância a mudanças e gestão de mudanças quando acontecem, sendo assim uma proeminência da importância da mudança como uma consideração básica na gestão e na liderança das pessoas. Segundo White (2008, p. 59), “a mudança auxilia os gestores e líderes a serem flexíveis na visualização de situações, assim como a identificar as condições que demandam mudanças”.

Boa parte das empresas, por exemplo, implanta a mudança que cobre os dessemelhantes níveis no ciclo de vida do negócio, que pode vir a considerar uma mudança, por exemplo, da organização empreendedora altamente reativa ao desenvolvimento estável e delineado (Martins, 2005).

Designadamente, distintos autores e acadêmicos ressaltaram a importância da mudança cultural como um dos principais direcionadores da mudança dentro da empresa de um modo geral. Todavia, a mudança de subsistema trata-se de uma mudança que cobre a área menor de escopo, como crescimento ou retirada de um ou mais produto ou serviço, reorganização de um verificado departamento ou nova implantação de procedimentos em entrega de bens e serviços (Scaramuzza, 2010).

Neste contexto, tem-se a mudança transformacional, que incide em mudanças radicais e essenciais que podem nascer da mudança na estrutura organizacional e cultura organizacional, acompanhando a estrutura hierárquica de cima para baixo, para uma abordagem que demanda uma ampla quantidade de equipes autogeridas. Um exemplo disto abrange a reengenharia de processos de negócios que, sobretudo, leva em consideração a principal mudança em processos e metodologias operacionais que eleva ao máximo, por exemplo, a utilização e os recursos de computadores e máquinas (White, 2008).

### **3.3 A Mudança Organizacional no Desenvolvimento dos Colaboradores**

O desenvolvimento profissional alude-se a diferentes tipos de experiências educativas conexas notadamente ao trabalho de uma pessoa. Desta maneira, médicos, advogados, educadores, contadores, engenheiros e indivíduos de uma extensa multiplicidade de profissões e organizações participam do desenvolvimento profissional para aprender e aplicar novos conhecimentos e capacidades que podem vir a melhorar sua atuação no trabalho (Meira, 2012).

Diversos campos demandam que os componentes participem da aprendizagem consecutiva aprovada pela profissão, por vezes como um requisito para conservar seus empregos. Os profissionais, por diversas vezes, igualmente procuram, de forma voluntária, novos aprendizados (Rezende, 2006).

Na educação, por exemplo, a qualidade do ensino, bem como a liderança escolar, trata-se dos fatores mais essenciais para elevar o desempenho dos educandos. Assim, para educadores e líderes de escolas serem tão eficientes quanto admissível, eles ampliam consecutivamente seus conhecimentos e capacidades para implantar as melhores práticas educativas (Souza, 2012).

Neste contexto, os educadores aprendem a auxiliar os educandos a aprender nos níveis mais elevados. Entretanto, várias pessoas podem não ser conhecedores das metodologias do seu sistema escolar local para aperfeiçoar o ensino e a aprendizagem dos educandos (Meira, 2012).

Assim sendo, o desenvolvimento profissional trata-se da excepcional estratégia que diversas organizações possuem para robustecer os níveis de desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento profissional igualmente trata-se da excepcional forma pela qual os gestores e líderes podem aprender para que assim consigam aperfeiçoar seu desempenho e aumentar o desempenho dos colaboradores das organizações (Rezende, 2006).

De tal modo, considerando a mudança no contexto da própria empresa, mais benefícios podem ser notados conexos ao desenvolvimento da equipe. Assim, observações e pesquisas despontaram que gerentes e líderes advieram a pensar o quão essencial trata-se a mudança na inclusão de planos estratégicos organizacionais (Souza, 2012).

Atualmente, designadamente nas funções de Recursos Humanos (RH), assim como no bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores, a tecnologia é combinada com os colaboradores, atuando juntos para o melhoramento da empresa. Por exemplo, treinamentos e seminários concernentes a utilização da tecnologia aperfeiçoa a forma como os gestores juniores e seniores concretizam e decidem, e admitem mais produtividade, desde o nível dos colaboradores até o nível gerencial e toda a empresa de modo geral (Meira, 2012).

Nessa conjuntura, o próprio senso de percepção de que a mudança é essencial até mesmo para o desenvolvimento da equipe, trata-se de uma ideia bem-vinda dentro da organização, e com isso, as equipes estimam a mudança (Rezende, 2006).

Conforme Souza (2012, p. 91), tem-se agora um modelo de gestão de mudanças que incide em um tipo de “descongelamento, mudança e recongelamento, em que esse modelo ratifica que o passado precisa ser esquecido e prosseguir para a mudança, e assim tornar a mudança algo constante”. Diante disto, quaisquer decisões antecedentes que demandem mudanças, precisam ser empreendidas, e de tal modo, promovendo o passado e aceitando o novo.

### **3.4 Os Tipos de Liderança na Gestão de Pessoas**

A liderança e gestão de pessoas desempenham um papel vital para as organizações e, mais especialmente para a força de trabalho, como gerentes e funcionários e uma parte integrante das operações e políticas das empresas. Na verdade, a capacidade de liderar não é apenas esperada pelos gerentes e líderes, mas, tornou-se uma necessidade que os capacitará a se tornarem eficazes e eficientes em seu campo de especialização, combinados com habilidades, conhecimento e atitude (Coelho & Sousa, 2021).

As crescentes demandas e preocupações aumentaram significativamente nas empresas e organizações com relação à capacidade dos gerentes e líderes de liderar, e, ao mesmo tempo, aumentam sua conscientização sobre as mudanças de funções e responsabilidades que serão encontradas no ambiente de trabalho (Figueiredo *et al.*, 2021).

Neste contexto, diversos autores vêm recomendando dessemelhantes formas e modelos de como gerir, de maneira efetiva, pessoas em circunstâncias organizacionais. Resumidamente, problemas dessemelhantes demandam soluções distintas em períodos distintos. Diante disto, a liderança, bem como a gestão de pessoas, se mostra aplicáveis a dessemelhantes circunstâncias, aceito que uma que funciona em uma organização pode não funcionar em outras. E isto faz com que liderar e gerir pessoas seja um conceito implexo e refutável (Gonçalves, 2012).

Apesar disso; mesmo que várias pessoas possam falar que não existe uma resposta certa, como pode ser denominada, porém, deve-se compreender que modelos, estrutura e diretrizes convêm como uma ferramenta bastante útil para mecanizar admissíveis opções de soluções que podem vir a admitir aos gestores e colaboradores uma decisão bem informada (Buckingham, 2005).

Estes modelos igualmente convêm como uma forma sistemática para lidar com o problema com conjuntos de soluções bem dirigidos que induzem a avaliar as vantagens e desvantagens de escolher a solução que talvez seja avaliada como a melhor alternativa de ação. Do mesmo modo, concretizar os cursos de gestão e liderança pode expor os colaboradores aos problemas complexos que diversas empresas estão encarando para que eles sintam que estão envolvidos na tomada de decisões (Dutra, 2007).

Portanto, os espectros de que não existe uma resposta certa, são enfocadas e transformadas em realidade de que verdadeiramente há uma solução apropriada para verificados problemas quando pertinentes à liderança, bem como a gestão (Gonçalves, 2012).

Assim, Borges (2009, p. 53) debate dois tipos de estilos de liderança; transacional e transformacional. A liderança transacional “trata-se de um estilo onde os gerentes exibem uma tarefa para os colaboradores com instruções sobre o que precisam produzir e utilizam recompensa ou penalidade para discipliná-los”.

De tal forma, o incentivo para concretizar uma tarefa é, especialmente, o reconhecimento ou algum tipo de recompensa. Este estilo é analisado como efetivo, todavia, por diversas vezes, se mostra insignificante e, a longo prazo, contraproducente caso um gestor, por exemplo, interferir exclusivamente quando os colaboradores não estão produzindo o que é aguardado por eles (Bergamini, 2006).

Além do mais, Borges (2009, p. 54) ainda explica que a liderança transformacional, pelo oposto, “está mais preocupada com os colaboradores, tornando-os receptivos e um componente da equipe que põe as necessidades do grupo antes das suas”. Para alcançar estes resultados, um líder transformacional pode ser carismático e inspirador, levar em consideração as necessidades dos colaboradores ou estimulá-las de maneira intelectual.

O carisma trata-se de um fator essencial para inspirar e entusiasmar os colaboradores, já que eles comumente confiam no líder transformacional que sugere um grande poder. Os líderes transformacionais igualmente levam em consideração todos os colaboradores de maneira individual, e reconhecem todos pelo que verdadeiramente são (Bergamini, 2006).

E finalmente, eles instigam os colaboradores de forma intelectual, auxiliando-os a enxergar probabilidades em vez de dificuldades. A liderança transformacional é tida como mais suficiente do que a liderança transacional. Nessa conjuntura, os colaboradores realizam um empenho extra para um líder transformacional, entretanto, não para um líder transacional. Os líderes transformacionais podem colaborar para o sucesso (Borges, 2009).

O carisma é uma das particularidades essenciais que um líder carrega consigo. Frente a isto, pode-se falar que o carisma se trata de uma particularidade essencial, todavia, precisa-se destacar igualmente que isso não é o satisfatório para se ter completo sucesso (Bergamini, 2006).

Assim sendo, necessita-se ir muito além do líder carismático. Além do mais, a equipe executiva trata-se de um ator fundamental na mudança organizacional, que, conforme Bergamini (2006, p. 47), ao lado do carisma, “é essencial, todavia, não é suficiente por si somente, já que igualmente necessita abordar complexidades de mudança”.

De tal forma, sabe-se que há distintos tipos de mudanças organizacionais que demandam distintos tipos de liderança. O que é comum para as mudanças estratégicas é que elas compreendem uma mudança na gestão, o que dificulta confiar nelas no manejo do procedimento, o que torna a função da equipe executiva mais essencial (Dutra, 2007).

Com isso, é importante possuir carisma e ser um líder carismático, pois trata-se de um estilo de sucesso para a mudança. Bergamini (2006, p. 48) apresenta três tipos de conduta que são característicos da liderança carismática: “visão; motivação e capacitação”. A primeira conduta abrange a pintura de uma visão clara e admissível para os colaboradores.

Imaginar uma condição futura almejada cria um compromisso e entusiasmo, adquirindo que é admissível identificar a visão. Neste contexto, os indivíduos precisam sentir que é admissível impetrar a visão para se sentirem confiantes nela. A visão

igualmente pode ser comunicada por meio de distintas formas, como o líder, modelando a conduta solicitada por esta visão ou por meio de elevadas perspectivas articuladas (Bergamini, 2006).

A segunda conduta abrange motivação entre os colaboradores. E para tornar isto admissível, o líder precisa evidenciar uma conduta e entusiasmo individual e tornar-se um símbolo da conduta, além de abordar os colaboradores particularmente, com a finalidade de dispersar a empolgação. O líder igualmente precisa procurar sucesso para criar um sentimento de melhoria em toda a mudança (Bergamini, 2006).

A terceira e última conduta, capacitação, abrange apoiar os colaboradores na execução da tarefa que lhes é oferecida. E para alcançar isto, o líder precisa apoiar os colaboradores particularmente e divulgar a confiança de que eles são apropriados de concretizar suas tarefas. Para capacitar os colaboradores, eles precisam despontar empatia por eles, bem como ouvir suas necessidades e sentimentos (Bergamini, 2006).

Com isso, se os líderes se comportarem desta maneira irão colaborar de forma positiva em um processo de mudança. Eles se tornarão um modelo que os demais esperançosamente irão imitar, além de colaborar para um foco em energia e esperança (Dutra, 2007).

#### 4. Considerações Finais

Nesse estudo, ficou bem evidente e compreendido que liderar e gerir pessoas é de suma importância, e precisa fazer parte da existência da empresa. Além do mais, involuntariamente dos níveis de gestão, como cargos de nível júnior ou sênior, a mudança se mostra imprescindível e sólida com as intermináveis mudanças organizacionais, nacionais e globais.

Por fim, além de demais considerações, os gerentes juniores precisam ter prioridade sobre o entendimento da mudança, mudança de gestão e mudança organizacional, pois trata-se de um teste sério acerca do quão bom é um gerente e líder em suas funções.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se estudos que procurem avaliar a atuação dos líderes como um tipo de ponto de conexão dentro de uma administração estratégica de pessoas por meio de reflexões preconizadas e pautadas em referencial teórico (gestão estratégica de pessoas, liderança e relações entre essas temáticas), e indicar uma integração de modelos (liderança e gestão de pessoas) para oferecer suporte ao avanço dos estudos.

#### Referências

- Barney, J., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. Pearson Prentice Hall.
- Barreto, L. (2013). Recursos Humanos & Organizacionais - Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Rev. Administração.*, 1(48), 197-199.
- Bergamini, C. W. (2006). *Motivação nas Organizações*. (4a ed.), Atlas.
- Bergue, S. T. (2011). *Modelo de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional*. Caxias do Sul - RS: Educs.
- Borges, V. E. (2009). A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: Um enfoque Histórico. *Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica*. <http://www.sumare.edu.br>.
- Buckingham, M. (2005). *A única coisa que você precisa saber: sobre gestão, liderança e uma trajetória de sucesso*. Elsevier.
- Carvalho, L. (2014). *Gestão das organizações: Uma abordagem integrada e prospectiva*. Editor: Edições Sílabo.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2004). *Metodologia Científica*. (5a ed.), Pearson Pratices Hall.
- Chiavenato, I. (2010) *Gestão de pessoas*. (3a ed.), Elsevier.
- Coelho, F. das. S. A. (2021). Equipes de alta performance e o papel do líder para sua construção e desenvolvimento. *Research, Society and Development*, 10(3), 42-45.
- Dutra, J. S. (2007). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.

- Figueiredo, R. C. de. (2021). O processo de liderar sob influência da tecnologia: Principais potencialidades e fragilidades. *Research, Society and Development*, 10(5), 44-51.
- Gil, A. C. (2008). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. Atlas.
- Gonçalves, M. M. S. (2012). *Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo*. In: ECX CARD. *Recursos Humanos: Coletânea de artigos*. Livro II, ECX Card.
- Martins, D. L. (2015). *Gestão em foco*. Indaial: Uniasselvi.
- Maximiniano, A. C. A. (1995). *Introdução à Administração*. (4a ed.), Atlas.
- Meira, A. (2012). *Gestão de pessoas e feedback: o desafio da liderança moderna*. In: ECX CARD. *Recursos Humanos: Coletânea de artigos*. Livro II, Belo Horizonte: ECX Card.
- Moreira, R. M. F. L. et al. (2020). A gestão estratégica de pessoas e a melhoria dos resultados corporativos através do uso das ferramentas: liderança, Rapport e Empowerment. *Research, Society and Development*, 9(12), 36-40.
- Oliveira, D. P. (2010). *Teoria geral da administração: uma abordagem prática*. (2a ed.), Atlas.
- Rezende, B. R. de. (2006). *Transformando suor em ouro*. Sextante.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. (11a ed.), Pearson Prentice Hall.
- Santos, M. R. de A. & Paes, D. C. A. de S. (2020). Liderança situacional e meio ambiente- análise do grau de maturidade do Conselho Municipal de Meio Ambiente de Santa Maria. *Research, Society and Development*, 9(3), 19-23.
- Scaramuzaa, B. C. (2010). *Comportamento Organizacional*. Brasil.
- Souza, C. (2012). *A neo empresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração*. Integrare.
- White, B. J. (2007). *A Natureza da Liderança*. Elsevier.