

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS NO MUNDO CORPORATIVO**LEADERSHIP AND COMPETENCY DEVELOPMENT IN PEOPLE MANAGEMENT WITHIN THE CORPORATE WORLD** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.069-023>**Mayara Helena Varela Pastor Ermida**

Bacharel em Administração

E-mail: mayermida@gmail.com

Resumo

A liderança e o desenvolvimento de competências constituem dimensões relevantes da gestão estratégica de pessoas, sobretudo em organizações que precisam responder a mudanças tecnológicas, econômicas e sociais. Este capítulo tem como objetivo discutir a relação entre liderança, aprendizagem profissional e desempenho organizacional, destacando práticas aplicáveis ao contexto corporativo. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório, construída a partir de obras sobre gestão de pessoas, competências, comportamento organizacional e liderança. A literatura consultada indica que a gestão de pessoas não deve se restringir a rotinas administrativas: pode articular seleção, desenvolvimento, avaliação, reconhecimento e planejamento de carreira às necessidades organizacionais (Chiavenato, 2020; Dutra; Dutra; Dutra, 2017). Também se destaca que competências envolvem a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em situações concretas de trabalho (Fleury; Fleury, 2001; Zarifian, 2001). Conclui-se que a liderança eficaz, associada a oportunidades contínuas de aprendizagem, comunicação clara e avaliação consistente, pode favorecer a colaboração e a capacidade de adaptação das equipes.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Competências profissionais; Desempenho; Gestão de pessoas; Liderança.

Abstract

Leadership and the development of competencies are significant dimensions of strategic human resource management, especially in organizations that must respond to technological, economic, and social changes. This chapter aims to discuss the relationship between leadership, professional learning, and organizational performance, highlighting practices applicable to the corporate context. It is a bibliographic study with a qualitative, exploratory approach, based on literature concerning human resource management,

competencies, organizational behavior, and leadership. The consulted literature indicates that human resource management should not be limited to administrative routines; rather, it can align selection, development, evaluation, recognition, and career planning with organizational needs (Chiavenato, 2020; Dutra, Dutra, & Dutra, 2017). It is also noted that competencies involve the mobilization of knowledge, skills, and attitudes within concrete work situations (Fleury & Fleury, 2001; Zarifian, 2001). The study concludes that effective leadership—combined with continuous learning opportunities, clear communication, and consistent evaluation—can foster collaboration and the adaptability of teams.

Keywords: Human resource management; Leadership; Organizational learning; Performance; Professional competencies.

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas operam em ambientes marcados por mudanças tecnológicas, concorrência, novas expectativas dos trabalhadores e necessidade de adaptação contínua. Nesse cenário, resultados sustentáveis dependem não apenas de processos e recursos materiais, mas também da forma como as pessoas são selecionadas, orientadas e desenvolvidas. Chiavenato (2020) apresenta a gestão de pessoas como uma área que conecta diferentes processos — como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas — à atuação organizacional.

Essa perspectiva amplia o papel da área de Recursos Humanos: além de executar procedimentos administrativos, ela pode apoiar decisões sobre competências, desempenho, formação de equipes e desenvolvimento de lideranças. Dutra, Dutra e Dutra (2017) ressaltam a importância de compreender a gestão de pessoas em relação às transformações do trabalho e aos desafios concretos das organizações. Assim, políticas de desenvolvimento precisam ser coerentes com a estratégia empresarial e com as condições reais de atuação dos profissionais.

A liderança é parte desse processo porque influencia a definição de prioridades, a qualidade das relações de trabalho e as oportunidades de aprendizagem. Yukl (2013) analisa a liderança como um fenômeno que envolve influência e ação coletiva orientadas a objetivos. Não se trata, portanto, apenas de ocupar um cargo hierárquico, mas de mobilizar pessoas, coordenar esforços e criar condições para que o trabalho seja realizado.

Diante disso, o objetivo deste capítulo é analisar a relação entre liderança, desenvolvimento de competências e gestão de pessoas no mundo corporativo. Especificamente, busca-se discutir o papel estratégico da gestão de pessoas, as competências necessárias à liderança, as práticas de aprendizagem profissional e os desafios de avaliar os efeitos dessas iniciativas.

O estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório. A discussão é desenvolvida por meio de síntese interpretativa de obras selecionadas sobre gestão de pessoas, competências, liderança e comportamento organizacional. Por não envolver coleta de dados empíricos, as conclusões se referem à literatura consultada e não devem ser interpretadas como resultados de pesquisa de campo.

2 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO CORPORATIVO

A gestão de pessoas reúne políticas e práticas voltadas à relação entre organização e trabalhadores. Na abordagem de Chiavenato (2020), esses processos são interdependentes: atrair profissionais, definir suas atividades, reconhecer contribuições, desenvolver capacidades e acompanhar resultados são dimensões que precisam funcionar de forma articulada. Quando tratados isoladamente, podem gerar inconsistências, como contratar por determinadas competências e depois não oferecer condições para desenvolvê-las.

Dutra, Dutra e Dutra (2017) destacam que as transformações do trabalho exigem reflexão permanente sobre a contribuição das pessoas e sobre as práticas de gestão. Isso significa que as organizações precisam compreender quais entregas esperam de cada função, quais capacidades são necessárias e como os profissionais podem ampliar sua contribuição ao longo do tempo. O alinhamento não deve significar apenas exigir adaptação do trabalhador; envolve também oferecer recursos, orientação, condições adequadas e critérios transparentes.

Entre as práticas relevantes estão recrutamento e seleção, integração, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração, gestão do clima, planejamento de carreira e sucessão. A efetividade dessas práticas depende de sua coerência. Por exemplo, um programa de capacitação terá alcance limitado se o profissional não dispuser de tempo, ferramentas ou apoio da liderança para aplicar o que aprendeu.

Desse modo, a gestão de pessoas pode atuar como parceira estratégica ao transformar necessidades organizacionais em políticas de desenvolvimento e ao acompanhar seus efeitos. Essa atuação exige diálogo com gestores e equipes, análise de indicadores e atenção às consequências das decisões sobre as pessoas.

3 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança envolve influenciar e orientar pessoas para a realização de objetivos compartilhados. Yukl (2013) discute diferentes comportamentos e abordagens de liderança, mostrando que a atuação eficaz depende do contexto, das tarefas e das pessoas envolvidas. Por isso, não existe uma única conduta que responda adequadamente a todas as situações: a orientação necessária para uma equipe experiente pode ser diferente daquela exigida por profissionais em integração.

Uma contribuição importante para o debate é a liderança transformacional, discutida por Bass e Riggio (2006). Essa abordagem enfatiza a capacidade de inspirar, estimular a reflexão, considerar as

necessidades individuais e conectar o trabalho a propósitos coletivos. No contexto corporativo, tais práticas podem ajudar a comunicar prioridades, encorajar a melhoria de processos e apoiar o crescimento profissional. Isso não elimina a necessidade de metas, acompanhamento e responsabilidade; complementa esses elementos com atenção ao desenvolvimento e ao sentido do trabalho.

Entre as competências relevantes para líderes estão comunicação, escuta, tomada de decisão, negociação, gestão de conflitos, delegação e capacidade de oferecer feedback. A confiança tende a ser fortalecida quando as orientações são claras e existe coerência entre o que o gestor comunica e o que pratica. Em contrapartida, critérios instáveis, humilhações ou ausência de diálogo podem dificultar a cooperação e reduzir a disposição para compartilhar problemas.

Liderar também implica reconhecer limites. Nem toda dificuldade de desempenho decorre de falta de motivação ou competência individual: metas incompatíveis, recursos insuficientes, sobrecarga e processos mal definidos podem impedir bons resultados. Uma liderança responsável investiga as causas antes de atribuir culpa e busca soluções que considerem tanto as necessidades do negócio quanto as condições de trabalho.

4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

O desenvolvimento de competências é central para a adaptação profissional e organizacional. Fleury e Fleury (2001) relacionam competência à capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e recursos para gerar valor em determinado contexto. Essa concepção vai além de possuir informações ou executar uma tarefa de maneira mecânica: envolve utilizar o que se sabe para responder a situações concretas e produzir entregas relevantes.

Zarifian (2001) também aborda a competência em relação à iniciativa e à responsabilidade diante de situações profissionais. Sob essa ótica, o trabalho pode exigir que o profissional interprete ocorrências, tome decisões, coopere com outras pessoas e aprenda com problemas que não estavam previstos. As competências, portanto, não são apenas atributos fixos de um indivíduo; manifestam-se em interação com a atividade, a equipe e as condições organizacionais.

No ambiente corporativo, é útil distinguir, sem separar rigidamente, competências técnicas e comportamentais. As primeiras envolvem conhecimentos e procedimentos específicos de uma área; as segundas incluem comunicação, colaboração, organização, adaptabilidade e resolução de problemas. A qualidade do desempenho depende da combinação entre essas dimensões. Dominar um sistema, por exemplo, não garante uma boa entrega se a pessoa não consegue registrar informações com clareza ou coordenar o trabalho com colegas.

As organizações podem apoiar esse desenvolvimento por meio de treinamentos presenciais e on-line, integração, mentoria, feedback, rotação de atividades, participação em projetos, comunidades de

prática e planos individuais de desenvolvimento. A escolha da estratégia deve considerar o objetivo: conteúdos técnicos podem exigir demonstração e prática supervisionada, enquanto competências de liderança podem demandar estudo de casos, acompanhamento, reflexão e oportunidades reais de conduzir equipes.

O diagnóstico de necessidades deve anteceder a escolha das ações. É importante identificar a diferença entre as competências requeridas e aquelas demonstradas, estabelecer prioridades e definir como a aprendizagem será aplicada. Sem essa análise, o treinamento corre o risco de se tornar uma atividade isolada, sem relação clara com os desafios do trabalho.

5 LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

A motivação no trabalho não pode ser explicada por um único fator. Ela se relaciona às características individuais, ao conteúdo das atividades, às relações profissionais, às oportunidades de crescimento, ao reconhecimento e às condições oferecidas pela organização. Robbins e Judge (2019), ao discutirem comportamento organizacional, mostram a relevância de compreender como atitudes, percepções e processos de grupo se relacionam ao comportamento no trabalho.

Nesse contexto, a liderança pode contribuir ao estabelecer expectativas compreensíveis, oferecer orientação, reconhecer contribuições e criar espaço para participação. A abordagem transformacional descrita por Bass e Riggio (2006) destaca o papel de inspirar e estimular os profissionais, mas a prática precisa ser acompanhada de condições concretas: recursos adequados, distribuição razoável de tarefas, critérios justos e oportunidades reais de desenvolvimento.

É importante evitar a ideia de que cabe exclusivamente ao líder manter todos os colaboradores motivados. A remuneração, a segurança, a carga de trabalho, as políticas internas e a cultura organizacional também influenciam a experiência profissional. Assim, problemas persistentes de engajamento devem ser analisados em diferentes níveis, em vez de serem atribuídos automaticamente à postura dos trabalhadores.

O desempenho também precisa ser avaliado com critérios claros e compatíveis com a função. Indicadores quantitativos podem ser úteis, mas não explicam tudo isoladamente. Qualidade, cooperação, aprendizagem, cumprimento de procedimentos e complexidade das demandas podem precisar de avaliação conjunta. O feedback, quando específico e respeitoso, ajuda a transformar a avaliação em oportunidade de ajuste e desenvolvimento.

6 COMUNICAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

A comunicação permite coordenar tarefas, esclarecer responsabilidades e compartilhar conhecimentos. Quando as informações são incompletas ou contraditórias, podem surgir retrabalho, erros

e conflitos. Por isso, a comunicação gerencial deve combinar clareza, oportunidade e abertura para perguntas, além de considerar os canais utilizados e as características das equipes.

Robbins e Judge (2019) destacam que o comportamento organizacional é influenciado por processos individuais, grupais e estruturais. Aplicada ao trabalho em equipe, essa perspectiva ajuda a compreender que resultados coletivos não dependem somente da competência de cada integrante: também exigem objetivos compartilhados, definição de papéis, coordenação e manejo de divergências.

Práticas como reuniões objetivas, registros de decisões, alinhamentos periódicos, feedback construtivo e canais de comunicação acessíveis podem reduzir ambiguidades. Contudo, reuniões em excesso ou comunicação exclusivamente vertical podem consumir tempo e limitar a participação. O desafio consiste em escolher práticas proporcionais à natureza do trabalho e verificar se as informações realmente chegam a quem precisa delas.

A colaboração também depende da possibilidade de expor dúvidas, reconhecer erros e pedir ajuda sem receio de constrangimento. O líder pode favorecer esse ambiente ao ouvir sem interromper, discutir falhas com foco em aprendizagem e distinguir erros decorrentes de experimentação responsável de condutas negligentes. A confiança não elimina a cobrança; torna mais viável discutir problemas e corrigi-los antes que se agravem.

7 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO MUNDO CORPORATIVO

Entre os desafios atuais estão a transformação digital, a atualização contínua de competências, a retenção de profissionais, a diversidade de expectativas e a conciliação entre produtividade e qualidade de vida. Essas questões exigem que as organizações revisem periodicamente suas práticas, sem supor que uma solução aplicada em determinado contexto produzirá os mesmos resultados em todos os ambientes.

Um desafio recorrente é promover profissionais tecnicamente competentes a cargos de liderança sem lhes oferecer preparação para gerir pessoas. Conhecimento técnico e capacidade de liderar são dimensões relacionadas, mas distintas. O desenvolvimento de gestores precisa incluir comunicação, delegação, feedback, tomada de decisão, gestão de conflitos e compreensão das políticas de pessoas. Yukl (2013) reforça a importância de analisar comportamentos de liderança em relação às demandas e ao contexto.

Outro desafio é demonstrar o valor dos investimentos em capacitação. A participação em cursos, por si só, não prova que houve aprendizagem nem que o desempenho melhorou. É necessário observar se os conhecimentos foram aplicados, quais obstáculos impediram sua utilização e quais resultados podem ser razoavelmente associados à iniciativa. Também se deve evitar atribuir mudanças organizacionais complexas a uma única ação de treinamento.

Por fim, políticas de desenvolvimento precisam ser acessíveis e equitativas. Se as oportunidades forem oferecidas apenas a determinados grupos sem critérios transparentes, a organização pode reforçar desigualdades e comprometer a confiança. Critérios públicos, acompanhamento das oportunidades e escuta dos profissionais contribuem para maior consistência.

8 ESTRATÉGIAS PARA FORTALECER A LIDERANÇA E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Uma estratégia inicial consiste em identificar as entregas esperadas para cada função e as competências necessárias para realizá-las. Esse diagnóstico deve envolver gestores e profissionais que conheçam o trabalho real. A partir dele, podem ser estabelecidas prioridades de desenvolvimento e ações adequadas a cada necessidade (Fleury; Fleury, 2001; Zarifian, 2001).

Em seguida, é recomendável estruturar planos de desenvolvimento com objetivos específicos, prazos, recursos e formas de acompanhamento. Um plano pode combinar treinamento formal, leitura orientada, mentoria, prática no trabalho e conversas periódicas com a liderança. O acompanhamento deve verificar não apenas se a atividade foi concluída, mas também quais aprendizagens foram incorporadas e quais condições ainda dificultam sua aplicação.

A formação de líderes deve ser contínua e conectada a situações reais. Estudos de caso, simulações, feedback de pares, acompanhamento por profissionais experientes e reflexão sobre decisões ajudam a tornar o aprendizado mais aplicável. A organização também precisa avaliar seus próprios processos: não é razoável cobrar colaboração quando metas e recompensas incentivam competição destrutiva, ou exigir inovação quando toda tentativa de melhoria é punida.

A avaliação das iniciativas pode combinar indicadores, como participação em ações formativas, evolução de competências, qualidade das entregas, retrabalho, cumprimento de metas e percepção dos colaboradores. Nenhum indicador deve ser interpretado isoladamente. É necessário considerar a situação inicial, o contexto, o período analisado e fatores externos que também influenciam os resultados.

Por fim, o desenvolvimento de pessoas deve ser entendido como responsabilidade compartilhada. A área de Recursos Humanos pode organizar processos e oferecer ferramentas; a liderança pode orientar, dar feedback e criar oportunidades; e os profissionais podem participar ativamente de sua aprendizagem. A organização, por sua vez, deve garantir condições de trabalho e coerência entre discurso e prática.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão apresentada indica que liderança e desenvolvimento de competências são dimensões complementares da gestão de pessoas no mundo corporativo. A literatura consultada compreende a gestão de pessoas como um conjunto integrado de práticas e relaciona competência à mobilização de

conhecimentos e habilidades diante de situações concretas de trabalho (Chiavenato, 2020; Fleury; Fleury, 2001; Zarifian, 2001).

A liderança contribui para esse processo ao estabelecer prioridades, coordenar esforços, favorecer a comunicação e apoiar a aprendizagem. Abordagens como a liderança transformacional ampliam a atenção ao propósito, à reflexão e às necessidades individuais, sem dispensar clareza de metas e responsabilidade pelos resultados (Bass; Riggio, 2006).

Conclui-se que ações de capacitação tendem a ser mais consistentes quando partem de necessidades identificadas, oferecem oportunidades de aplicação prática e são acompanhadas por critérios adequados de avaliação. Da mesma forma, o desempenho das equipes precisa ser compreendido em relação às competências individuais, às relações de trabalho e às condições organizacionais. Como se trata de pesquisa bibliográfica, recomenda-se que estudos futuros investiguem empiricamente como diferentes práticas de liderança e desenvolvimento influenciam equipes e resultados em setores corporativos específicos.

REFERÊNCIAS

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 183-196, 2001.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Organizational behavior**. 18. ed. Harlow: Pearson, 2019.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. 8. ed. Harlow: Pearson, 2013.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.