

Paulo Roberto Marins da Silva  
Joceli Saraiva  
Jacira Maria Muller  
Baiarte Franco Abreu  
Cleiton Adroaldo Santos de Freitas  
Lucas Sartori Rodrigues



# GESTÃO DE PESSOAS: CARREIRAS, LIDERANÇA E COACHING



SÃO PAULO | 2024

Paulo Roberto Marins da Silva  
Joceli Saraiva  
Jacira Maria Muller  
Baiarte Franco Abreu  
Cleiton Adroaldo Santos de Freitas  
Lucas Sartori Rodrigues



# GESTÃO DE PESSOAS: CARREIRAS, LIDERANÇA E COACHING



SÃO PAULO | 2024

1.<sup>a</sup> edição

**Autores**

Paulo Roberto Marins da Silva

Joceli Saraiva

Jacira Maria Muller

Baiarte Franco Abreu

Cleiton Adroaldo Santos de Freitas

Lucas Sartori Rodrigues

**GESTÃO DE PESSOAS: CARREIRAS, LIDERANÇA E  
*COACHING***

ISBN 978-65-6054-120-7



# GESTÃO DE PESSOAS: CARREIRAS, LIDERANÇA E COACHING

1.<sup>a</sup> edição

SÃO PAULO  
EDITORA ARCHÉ  
2024

***Copyright* © dos autores e das autoras.**

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença *Creative Commons Internacional* (CC BY- NC 4.0).



FICHA CATALOGRÁFICA

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Gestão de pessoas [livro eletrônico] : carreiras, liderança e coaching / Paulo Roberto Marins da Silva...[et al.]. -- 1. ed. -- São Paulo : Ed. dos Autores, 2024.  
PDF

Outros autores: Joceli Saraiva, Jacira Maria Muller, Baiarte Franco Abreu, Cleiton Adroaldo Santos de Freitas, Lucas Sartori Rodrigues.  
Bibliografia.  
ISBN 978-65-6054-120-7

1. Carreira profissional - Administração  
2. Carreira profissional - Desenvolvimento  
3. Coaching corporativo 4. Gerenciamento de pessoas  
5. Liderança 6. Mentoria 7. Recursos humanos - Administração I. Silva, Paulo Roberto Marins da.  
II. Saraiva, Joceli. III. Muller, Jacira Maria.  
IV. Abreu, Baiarte Franco. V. Freitas, Cleiton Adroaldo Santos de. VI. Rodrigues, Lucas Sartori.

24-246257

CDD-658.3

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Gestão de pessoas : Organizações : Administração  
658.3

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Revista REASE cancelada pela Editora Arché.  
São Paulo- SP  
Telefone: +55 55(11) 5107-0941  
<https://periodicorease.pro.br>  
[contato@periodicorease.pro.br](mailto:contato@periodicorease.pro.br)

1ª Edição- *Copyright* © 2024 dos autores.

Direito de edição reservado à Revista REASE.

O conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade do (s) seu(s) respectivo (s) autor (es).

As normas ortográficas, questões gramaticais, sistema de citações e referenciais bibliográficos são prerrogativas de cada autor (es).

Endereço: Av. Brigadeiro Faria de Lima n.º 1.384 — Jardim Paulistano.

CEP: 01452 002 — São Paulo — SP.

Tel.: 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br/rease>

[contato@periodicorease.pro.br](mailto:contato@periodicorease.pro.br)

Editora: Dra. Patrícia Ribeiro

Produção gráfica e direção de arte: Ana Cláudia Néri Bastos

Assistente de produção editorial e gráfica: Talita Tainá Pereira Batista e Cintia Rolim

Projeto gráfico: Ana Cláudia Néri Bastos

Ilustrações: Ana Cláudia Néri Bastos, Talita Tainá Pereira Batista e Cintia Rolim

Revisão: Ana Cláudia Néri Bastos, Talita Tainá Pereira Batista e Cintia Rolim

Tratamento de imagens: Ana Cláudia Néri Bastos

#### **EQUIPE DE EDITORES**

##### **EDITORA- CHEFE**

Dra. Patrícia Ribeiro, Universidade de Coimbra- Portugal

#### **CONSELHO EDITORIAL**

Doutoranda Silvana Maria Aparecida Viana Santos- Facultad Interamericana de Ciencias Sociales - FICS

Doutorando Alberto da Silva Franqueira-Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Doutorando Allysson Barbosa Fernandes- Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Doutorando. Avaeté de Lunetta e Rodrigues Guerra- Universidad del Sol do Paraguai- PY

Me. Victorino Correia Kinhama- Instituto Superior Politécnico do Cuanza Sul-Angola

Me. Andrea Almeida Zamorano- SPSIG

Esp. Ana Cláudia N. Bastos- PUCRS

Dr. Alfredo Oliveira Neto, UERJ, RJ

PhD. Diogo Vianna, IEPA

Dr. José Faijardo- Fundação Getúlio Vargas

PhD. Jussara C. dos Santos, Universidade do Minho

Dra. María V. Albardonedo, Universidad Nacional del Comahue, Argentina

Dra. Uaiana Prates, Universidade de Lisboa, Portugal

Dr. José Benedito R. da Silva, UFSCar, SP

PhD. Pablo Guadarrama González, Universidad Central de Las Villas, Cuba

Dra. Maritza Montero, Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Sandra Moitinho, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Eduardo José Santos, Universidade Federal do Ceará,

Dra. Maria do Socorro Bispo, Instituto Federal do Paraná, IFPR

Cristian Melo, MEC

Dra. Bartira B. Barros, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Roberto S. Maciel- UFBA

Dra. Francisne de Souza, Universidade de Aveiro-Portugal

Dr. Paulo de Andrada Bittencourt – MEC

PhD. Aparecida Ribeiro, UFG

Dra. Maria de Sandes Braga, UFTM

## **DECLARAÇÃO DOS AUTORES**

Os autores se responsabilizam publicamente pelo conteúdo desta obra, garantindo que o mesmo é de autoria própria, assumindo integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão de seu conteúdo, declarando que o trabalho é original, livre de plágio acadêmico e que não infringe quaisquer direitos de propriedade intelectual de terceiros. Os autores declaram não haver qualquer interesse comercial ou irregularidade que comprometa a integridade desta obra.



## **DECLARAÇÃO DA EDITORA**

A Editora Arché declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art.º 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *ecommerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## APRESENTAÇÃO

No atual cenário corporativo, a gestão de pessoas tornou-se um pilar estratégico indispensável para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. O livro *"Gestão de Pessoas: Carreiras, Liderança e Coaching"* foi concebido com o objetivo de explorar os desafios e as oportunidades que permeiam a administração de talentos humanos, oferecendo uma abordagem prática e teórica para líderes, gestores e profissionais interessados em promover transformações positivas no ambiente de trabalho.

Neste livro, os leitores encontrarão uma análise profunda das dinâmicas de liderança, do desenvolvimento de carreiras e do papel fundamental do coaching como ferramenta de crescimento individual e organizacional. Além disso, a obra aborda como a gestão estratégica de pessoas pode impulsionar a inovação, o engajamento e a qualidade de vida no trabalho, consolidando as empresas como ambientes mais humanos, produtivos e criativos.

No capítulo I: *Gestão de Pessoas: Análise do Processo de Formação dos Novos Líderes e o Impacto Causado nas Organizações Modernas* Este capítulo introduz os conceitos fundamentais da gestão de pessoas, com foco na formação de novos líderes. Ele investiga como os processos

de liderança têm evoluído para atender às exigências das organizações modernas, destacando as habilidades e competências necessárias para liderar em tempos de mudanças rápidas e constantes.

Já no capítulo II: *Gestão Estratégica de Pessoas: Motivação, Engajamento e Qualidade de Vida no Trabalho como Vetores de Crescimento Organizacional*, aqui, exploramos como a motivação e o engajamento podem ser elementos transformadores dentro de uma organização. O capítulo também apresenta estratégias para promover a qualidade de vida no trabalho, mostrando como esses fatores contribuem para o desenvolvimento sustentável e para o crescimento organizacional.

Em *Metodologia e Práxis: Um Estudo sobre Liderança e Relações de Trabalho*, capítulo final do livro, oferece uma análise detalhada da interseção entre teoria e prática no âmbito da liderança. Através de estudos de caso e exemplos reais, o leitor será conduzido a uma reflexão sobre as relações de trabalho e o papel dos líderes na mediação de conflitos e na construção de equipes de alto desempenho.

Ao longo desta obra, busca-se não apenas informar, mas inspirar os leitores a aplicarem os conceitos discutidos no seu dia a dia profissional. Acreditamos que investir na gestão de pessoas é investir no futuro das

organizações e, acima de tudo, na potencialização das pessoas que fazem delas o que elas são.

Seja você um gestor experiente, um líder em ascensão ou um profissional interessado em aprofundar seus conhecimentos, este livro foi feito para guiá-lo em sua jornada de aprendizado e transformação. Bem-vindo ao universo da *Gestão de Pessoas: Carreiras, Liderança e Coaching*.

Os autores



## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>13</b>
GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS NOVOS LÍDERES E O IMPACTO CAUSADO NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS	
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: MOTIVAÇÃO, ENGAJAMENTO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO VETORES DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL	
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>27</b>
METODOLOGIA E PRÁXIS:UM ESTUDO SOBRE LIDERANÇA E RELAÇÕES DE TRABALHO	
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>43</b>

## **CAPÍTULO I**

# **GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS NOVOS LÍDERES E O IMPACTO CAUSADO NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS**

### **GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS NOVOS LÍDERES E O IMPACTO CAUSADO NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS**

O meio corporativo moderno tem a competitividade como uma de suas maiores características e tal realidade exige que as organizações passem a ter uma atenção especial com um dos principais setores de uma organização: o capital humano. O líder ocupa um espaço de destaque nesse contexto, isso porque é a figura que deve ser exemplar, ou seja, uma figura de referência que deve supervisionar, orientar e ser um modelo de boa conduta e produtividade.

Caso haja descaso por parte dos ocupantes de cargos elevados hierarquicamente com a qualidade do ambiente de trabalho onde os demais funcionários se encontram, é natural que cresça a sensação de desmotivação e insatisfação em relação à empresa em que trabalha. Tais sensações negativas podem interferir diretamente no exercício das funções desses funcionários, o que pode prejudicar o faturamento e funcionamento geral da empresa. Cabe aos gestores à busca por técnicas e metodologias que contribuam para o bem-estar profissional desse funcionário, de modo que ele volte a se sentir motivado e acreditar nos



objetivos da empresa (ANTUNES, 2000).

É de suma importância que os aspectos que correspondem aos fatores psicológicos desses funcionários sejam levados em conta. Além de melhorias necessárias ao ambiente físico, que possam ser identificadas e sanadas, os aspectos que comprometem a saúde mental desses trabalhadores devem ser igualmente avaliados.

Aliando esses dois aspectos que resultam na melhora material e imaterial do ambiente de trabalho, a empresa como um todo tende a apresentar crescimento. Antunes (2000), explica que a grande busca do ser humano pela melhora de sua qualidade de vida depende, em grande parte, de fatores que estejam relacionados às suas vivências profissionais e o lugar social em que ocupa. O objetivo central é equiparar todos os aspectos da vida humana em sociedade, sendo eles o bem-estar do corpo, da mente, e das relações sociais.

A justificativa da escolha do tema que aqui se apresenta está baseada nas contribuições acadêmicas sobre o tema, como Andrade (2012) que salienta para o modo como as pessoas, na qualidade de funcionários, são vistas pelas empresas como recursos a serem utilizados. Isso é, são meios que podem ser utilizados – de maneiras mais simples

ou mais complexas – para que se atinjam os objetivos já estabelecidos pelos seus idealizadores. No entanto, tal visão reforça a desqualificação desse profissional como ser humano antes de qualquer outra classificação em que possa se enquadrar. Mesmo que esteja ocupando um cargo junto a uma corporação, esse funcionário continua sendo um cidadão e precisa ter sua integridade física e mental, respeitadas e preservadas.

A motivação sempre foi um fator de extrema importância para o desenvolvimento das atividades do dia a dia de uma empresa. Entretanto, a mesma se tornou fundamental devido às alterações sociais ocorridas nos últimos anos, que tornaram o meio corporativo extremamente competitivo e impassível a erros.

Devido ao fato de a globalização empresarial ter se instalado no território brasileiro até meados de 2012, as empresas precisam estar sempre prontas para satisfazer o cliente e manter boas relações internas profissionais, para que possa se consolidar no mercado. Um funcionário motivado, entrosado com o restante da equipe e ciente de todas as suas funções dentro do ambiente de trabalho, melhora a saúde dos negócios e tem consequências positivas para o faturamento da empresa (CHIAVENATO, 1999).

O profissional quando se encontra dentro da empresa, isso é, quando compreende de forma ampla as suas funções, deveres e direitos dentro daquele ambiente e passa a ser uma engrenagem funcional de todo o mecanismo que corresponde a uma empresa, se torna fundamental para o sucesso e a consolidação da mesma no mercado. Mantendo assim as relações profissionais com os demais indivíduos que compõem o quadro de funcionários em estado de pleno funcionamento e também as relações com os clientes e consumidores finais que são tendidos a fechar negócios.

As hipóteses que dão base a presente discussão estão relacionadas com o fato de que a gestão de pessoas, quando realizada de forma correta, possui potencial para melhorar e tornar mais produtivo o ambiente de trabalho, ou seja, podem impactar a organização e a equipe de formas positivas.

O líder é o elo de mediação nesse processo, o que justifica a atenção especial que a sua formação e o seu desempenho devem receber. Isso porque esse indivíduo deve ser visto como um exemplo a ser seguido, uma fonte segura de informações e direcionamentos, sendo o seu mal desempenho um indicativo extremamente negativo para a equipe em questão.

O problema de pesquisa do presente trabalho pode ser resumido pela seguinte questão: como ocorre a formação dos novos líderes nas organizações modernas e como esses processos impactam na gestão de pessoas da organização?

Logo, o objetivo geral deste trabalho é analisar como o processo de formação, capacitação e desenvolvimento de habilidades do Líder podem alavancar os resultados das organizações em associação a Gestão de Pessoas da empresa. Enquanto os objetivos específicos consistem em: identificar a relação entre o nível de capacitação do líder com determinados indicadores, averiguar a qualidade do clima organizacional, avaliar o grau de motivação e nível de comprometimento dos membros de uma equipe e relacionar a liderança com a gestão de pessoas e seus impactos organizacionais.

## **CAPÍTULO 2**

### **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: MOTIVAÇÃO, ENGAJAMENTO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO VETORES DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL**

### **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: MOTIVAÇÃO, ENGAJAMENTO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO VETORES DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL**

Sendo o capital humano o medidor do preparo e da qualidade de produção dos funcionários, é extremamente importante que os mesmos se encontrem motivados e engajados para que possam produzir de maneira saudável e satisfatória. Deve ser prioridade das empresas, demonstrar para seus funcionários que seus objetivos estão equiparados, uma vez que conforme a empresa cresce, esse colaborador pode crescer também.

A gestão de pessoas tem por finalidade não apenas de gerir pessoas, mas deve orientá-las quais são os melhores procedimentos para fazer o seu trabalho de uma forma otimizada de resultados financeiros quanto de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho a gestão de pessoas deve se preocupar com a saúde, motivação e o desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização.

As políticas de gestão de pessoas desenham as regras com as quais a empresa pretende administrar seus colaboradores para atingir os seus objetivos individuais e os da organização e tem a finalidade de orientar e criar uma

linha de atuação [...] com base nas políticas de gestão de pessoas são elaborados os procedimentos que servem de guia para orientar as pessoas no seu trabalho.”(KNAPIK, 2011, p. 57).

Devido às diversas ocorrências no dia a dia, é fundamental que a empresa promova capacitação e desenvolva seus líderes para que consigam gerir toda essa diversidade e fazer a gestão correta de pessoas. Dentro da gestão de pessoas ainda existe várias outras metodologias de gestão que, quando bem aplicadas, trazem resultados satisfatórios para as organizações.

É preciso observar que para que haja uma liderança efetiva no ambiente de trabalho, bem como uma comunicação saudável e a execução correta das tarefas dispostas, a inteligência emocional deve ser um dos pilares da organização estando altamente ligada a liderança, treinamento e a motivação dos colaboradores.

Apesar de os seres humanos serem categorizados como racionais, ainda contam com uma infinidade de emoções que são extremamente complexas e que podem motivar a execução de ações que nem sempre são benéficas para si e para aqueles que convivem com os mesmos.

Em busca de controlar essa situação, a inteligência emocional é um conceito desenvolvido dentro da psicologia que tem por definição o

ensinamento da forma correta e saudável de lidar com as emoções. Como bem explica Shim (2018), a inteligência emocional não consiste no silenciamento de emoções, mas sim no desenvolvimento do controle das mesmas a fim de usá-las com objetivos individuais e coletivos benéficos.

Quando fortalecida, a inteligência emocional trás diversos benefícios para os indivíduos. Não apenas no tratamento de sofrimentos emocionais já consolidados, como também na prevenção do desenvolvimento de transtornos, distúrbios e até doenças psicológicas de natureza emocional. De modo que a convivência e a socialização são facilitadas através do autoconhecimento e da compreensão das sensações e emoções vividas por terceiros (SHIM, 2018).

Apesar das emoções serem completamente naturais a existência humana, muitas vezes não há um direcionamento correto da forma como essas emoções devem ser conduzidas. Para Goleman (2015) a maioria das pessoas que não desenvolvem a inteligência emocional passa a desenvolver uma valorização constante de emoções negativas e tóxicas ao seu desenvolvimento pessoal, profissional e até mesmo de suas relações sociais.

O foco da inteligência emocional é ajudar o indivíduo a controlar



suas emoções e fazer com que as mesmas sejam utilizadas para que possa usar essa energia para atividades positivas e que promovam sua evolução em todos os aspectos de sua vida.

Conforme mostra Chiavenato (2005), essa influência interpessoal no processo comunicativo é a devida noção sobre liderança. Com isso, é crucial também discorrer sobre os saberes no que tange a motivação e satisfação do funcionário, marinheiro, soldado, dentre outros.

Por meio de uma boa liderança, as pessoas são influenciadas a trabalharem entusiasticamente para atingir objetivos organizacionais comum, e através das atitudes e do caráter do líder inspirar e servir de exemplo, para todas as suas equipes e parceiros.

Para Oliveira e Marinho: “liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (OLIVEIRA, MARINHO, 2006, p. 18).

Um bom líder sempre tem uma boa visão, consegue demonstrar e passar essa visão para os funcionários, mas do que isso consegue transformar esta visão em realidade, atingindo junto com suas equipes e parceiros todas as metas e objetivos planejados da organização.

Ser líder significa ser uma pessoa a serviço de outras, tendo como satisfação pessoal à satisfação dos companheiros, vendo no crescimento e progresso dos seus seguidores o seu próprio progresso e crescimento, e, no bem-estar de cada um, o seu próprio bem-estar” (OLIVEIRA; MARINHO. 2006, p. 21).

Ser líder é promover crescimento e progresso da sua equipe, é se preocupar com a qualidade de vida e com o bem-estar de todos. E Chiavenato define liderança como (2014, p. 436):

Uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, a comunicação, e os objetivos. Ou seja, a influência, em determinada situação, exercida por meio da comunicação, visa os objetivos a serem alcançados (CHIAVENATO, 2014, p. 436).

Liderança é uma forma de influenciar os funcionários e equipes a atingirem seus determinados objetivos, a comunicação é uma ferramenta importante nesse processo, quando passada de forma assertiva para seus funcionários, se obtém os resultados esperados.

Sendo assim, o problema de pesquisa do presente artigo pode ser resumido pela seguinte questão: como ocorre o treinamento dos líderes que são responsáveis pelo gerenciamento das equipes de funcionários das organizações brasileiras e qual a efetividade do mesmo?

Logo, o objetivo geral deste artigo é analisar como o processo de

formação, capacitação e desenvolvimento de habilidades do Líder podem alavancar os resultados das organizações.

Enquanto os objetivos específicos consistem em: Identificar a relação entre o nível de capacitação do líder com determinados indicadores; averiguar a qualidade do clima organizacional; avaliar o grau de motivação e nível de comprometimento dos membros de uma equipe; relacionar a liderança com os resultados da empresa na percepção dos colaboradores; traçar competência que a liderança possa buscar para obter resultados de excelência; e identificar as diferentes formas de capacitação e sua relação com o desenvolvimento da liderança.

Dessa forma, podemos definir que a delimitação do estudo está voltada para o ambiente corporativo brasileiro moderno e as novas metodologias de gestão de pessoas que são desenvolvidas e implementadas, tendo como foco o processo de formação de novos líderes e as ações de motivação em ambiente organizacional.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGIA E PRÁXIS:UM ESTUDO SOBRE LIDERANÇA E RELAÇÕES DE TRABALHO**

### **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGIA E PRÁXIS:UM ESTUDO SOBRE LIDERANÇA E RELAÇÕES DE TRABALHO**

A metodologia dos estudos acadêmicos deve ser selecionada de acordo com o tipo, os objetivos e os materiais que serão utilizados pelos autores.

Análises empíricas e qualitativas, ou seja, que realizam análises de objetos de estudo devem compreender em uma metodologia de identificação, organização e utilização dos dados coletados para a pesquisa, sempre analisando as amostras, variáveis e hipóteses do estudo.

Levando em consideração o caráter exploratório do estudo que aqui se apresenta, a metodologia de pesquisa utilizada pode ser considerada alinhada aos objetivos de pesquisa e aos materiais utilizados para viabilizar esta produção acadêmica.

A tipologia textual utilizada para a realização desta produção é descritiva e visa realizar a explicação e exemplificação dos temas em questão, no caso: a formação de novos líderes dentro do contexto organizacional moderno no Rio Grande do Sul.

Como bem coloca Godoy (1995), a pesquisa qualitativa deve atender a alguns critérios para que seja corretamente categorizada. Por

exemplo, deve ser, primordialmente, descritiva. Isso é, deve descrever os fatos e aspectos conceituais envolvidos no tema da pesquisa. Bem como também é possível observar que os dados coletados não podem ser quantificados, isso é, não se tratam de numerologia simbólicas, mas sim a análise de ideias, vivências, opiniões e ações das partes envolvidas, como no caso da presente pesquisa: líderes e liderados que realizam as suas funções em organizações que se localizam no Rio Grande do Sul.

Devido a sua condição singular, ou seja, cada indivíduo utilizado como objeto de estudo apresenta uma resposta diferente, se torna necessário que esses dados sejam analisados de forma individual, sendo que cada um deles apresenta uma perspectiva diferente para uma realidade igual ou similar.

Finalizando assim, com o processo de análise e apresentação dos resultados obtidos com cada uma das contribuições humanas para a pesquisa qualitativa da produção acadêmica, tendo a sua importância altamente associada à parte prática das teorias apresentadas nas pesquisas que se formulam.

A população do presente estudo contou com 15 indivíduos, do gênero feminino e masculino, que ocupam cargas de liderança e de

liderados, dentro das organizações modernas. Ao todo, o questionário contou com 15 respostas como amostra. Os colaboradores foram submetidos a questionários semiestruturados através da plataforma “Google Forms” com 10 perguntas, sendo elas de múltipla escolha e dissertativas, que visam possibilitar a análise qualitativa e quantitativa dos resultados obtidos.

As relações de trabalho são uma das principais bases da vida em sociedade como conhecemos, e por isso uma das expectativas mais recorrentes é que se possa encontrar satisfação e felicidade na ocupação que será realizada. Tais motivações tem uma origem muito antiga, estudos apontam uma grande frase de um dos maiores pensadores e filósofos da

Antiguidade, Confúcio que uma vez, supostamente, disse: “trabalhe com o que ama e nunca mais terá que trabalhar”. Ou seja, escolhendo uma profissão que seja de fato o que se tem talento, o trabalho não seria um mártir e sim um processo de evolução que resulta em uma grande satisfação que também pode ser chamada de felicidade na função (GONZAGA; CARMO, 2018).

O primeiro fato observado na presente pesquisa e os seus resultados apresentados foi a idade dos entrevistados. 54,2% dos mesmos possui entre

25 e 35 anos, enquanto 22,9% idades entre 35 e 45 anos, 12,5% 45 anos ou mais e apenas 10,4% com idades entre os 18 e 25 anos. Demonstrando que o perfil profissional dos colaboradores costuma estar no fim da juventude e no início de sua meia idade, muitas vezes já com a graduação completa e com experiências profissionais anteriores em sua bagagem.

Enquanto isso, a questão relacionada ao gênero que ocupa o segundo lugar no questionário elaborado demonstra resultados mais equilibrados, onde 52,1% dos integrantes da pesquisa são do sexo masculino e 47,9% do sexo feminino. Não sendo identificado nenhum participante que não se identifique com nenhum dos gêneros tradicionalmente colocados socialmente.

Percebeu-se que seria pertinente questionar os integrantes da pesquisa sobre sua experiência profissional na função que ocupam, sendo essa a terceira questão do questionário, não levando em consideração como influente direto dos resultados as experiências profissionais passadas.

As opções eram: menos de cinco anos, menos de dez anos, menos de vinte anos ou vinte anos ou mais na mesma ocupação, onde os resultados podem ser visualizados no gráfico abaixo, já computados:



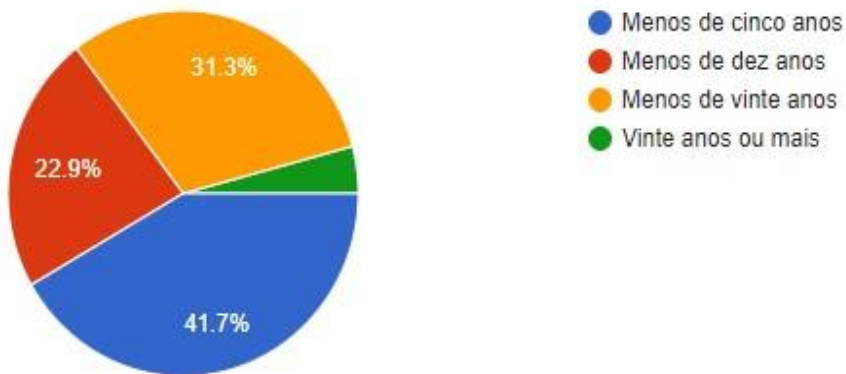


Gráfico 1 – Tempo dos integrantes da pesquisa na função FONTE: Pesquisadora (2020)

A fim de identificar um comportamento de resposta padrão entre os resultados obtidos, a quarta questão perguntava aos entrevistados se suas funções profissionais atuais poderiam ser classificadas como de “liderança” ou como “liderados”, onde 66,7% são liderados e apenas 33,3% líderes. Logo, é preciso que haja a compreensão de que uma boa parte das respostas aqui tidas como resultados obtidos são derivados da visão de colaboradores que se encontram na qualificação de subalternos, ou seja, que são liderados por outro terceiro e podem ter essas vivências como grande influenciadora de suas opiniões e opções selecionadas.

A quinta questão dizia respeito ao clima organizacional na unidade em que os entrevistados atuam profissionalmente.

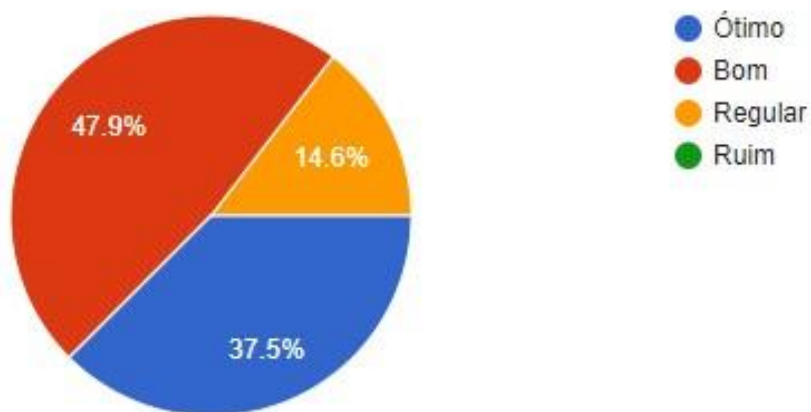


Gráfico 2 – Clima Organizacional FONTE: Pesquisadora (2020)

A maioria dos integrantes da pesquisa, 47,9% exatamente, classificaram o clima organizacional de suas empresas como bom. 37,5% classificaram como ótimo e apenas 14,6% como regular. Nenhum indivíduo assinalou que acredita que o clima organizacional de suas empresas seja ruim. Souza (2017) discorre que o clima organizacional dentro das organizações modernas depende de uma série de fatores que incluem a postura dos gestores, administradores, dos valores e visões da empresa como um todo, e possuem impactos diretos na qualidade de vida no trabalho.

Já o gráfico que se apresenta a seguir, que corresponde à sexta questão, diz respeito à motivação dos funcionários, buscando identificar o quanto a organização para qual os integrantes da pesquisa prestam serviços

se esforçam para manter a qualidade de vida elevada e a motivação dos seus funcionários, mais uma vez com o objetivo de identificar se essa informação influencia nas respostas obtidas de forma geral:

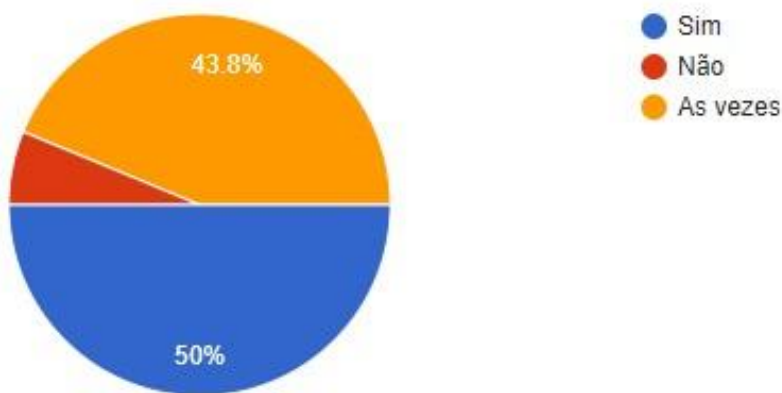


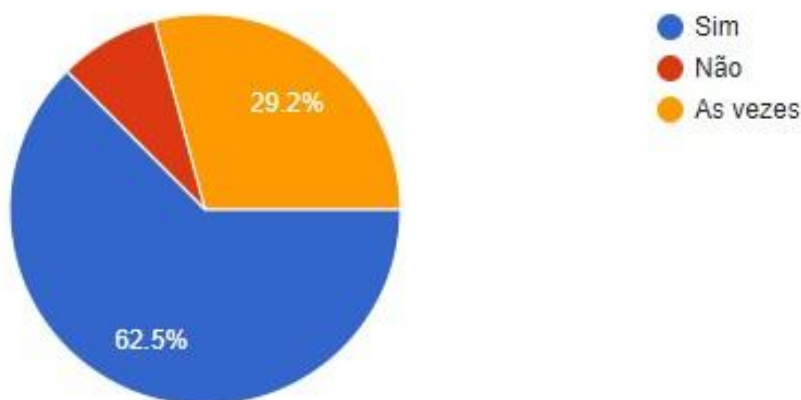
Gráfico 3 – Motivação Organizacional FONTE: Pesquisadora (2020)

Como pode ser observado, 50% dos entrevistados coloca que sim, a empresa para a qual trabalham destinam esforços para manter a motivação de seus funcionários, enquanto 43,8% colocam que isso só ocorre as vezes e 6,3% afirmam que não, não se sentem motivados e não há esforços da organização para mudar essa realidade. Porto e Bretzke (2019) explicam que a motivação está diretamente relacionada ao clima organizacional, quanto mais motivados estiverem os colaboradores, melhor seria o clima organizacional da empresa.

Em relação às opiniões dos questionados no que diz respeito à

liderança dentro das organizações, sua aplicação, efetividade e as implicações causadas no ambiente de trabalho a questão sete apresenta os seguintes resultados:

Gráfico 04 – Liderança organizacional



FONTE: Pesquisadora (2020)

Os resultados colocam que 62,5% dos entrevistados alegam acreditar que a liderança de suas equipes é eficaz e cumpre com as suas funções, enquanto 29,2% classificam que isso ocorre apenas às vezes e 8,3% colocam que isso não ocorre. Borges et. al., (2018) coloca que o bom desempenho do líder também causa impactos diretos no clima organizacional das empresas modernas.

Ao serem questionados sobre “você acredita que existe uma relação

entre a capacitação da equipe e as ações de liderança realizadas?” na oitava questão. Em sua maioria, as respostas 15 respostas foram positivas, mediante explicações que estavam em torno da crença de que quanto maior for o nível de instrução e capacidade de influência do líder, melhor se saíria à equipe, bem como a forma como esse profissional conduz sua equipe é o que dita a performance da mesma e até mesmo a sua escolha de agir como uma chefe ou como um líder influenciam na execução das tarefas da equipe. Apenas um dos entrevistados respondeu de forma negativa, sob a justificativa de que é o funcionário quem deve buscar por instrução através de capacitação profissional (BORGES, et. al., 2018).

A nona questão era voltada para uma perspectiva particular e questionava os integrantes do estudo sobre a sua vontade, pessoal, de assumir um cargo de liderança em algum momento de suas carreiras. 92% alegaram que sim, possuem tal vontade e apenas 8% assinalaram que não possuem tal ambição. Por fim, a décima questão era voltada para a gestão de pessoas dentro da organização para a qual prestam serviços, onde 61% alegaram conseguir identificar boas iniciativas de gestão de pessoas e os outros 39% colocam que não são capazes de pontuar nenhuma iniciativa de suas empresas nessa área de gestão.

Logo, é possível compreender que para a grande parte dos questionados, o clima organizacional e a atuação do líder são fundamentais para a formação de um ambiente de trabalho saudável e impacta no processo de gestão de pessoas da organização em questão.

A pesquisa aqui apresentada teve como objetivo demonstrar os impactos da formação dos novos líderes nos resultados das organizações modernas, partindo do princípio de que a atuação desses líderes é fundamental para a manutenção de um clima organizacional favorável ao desenvolvimento dos colaboradores como indivíduos e como profissionais, prezando pelo respeito e pela proteção da integridade física e mental de todos os envolvidos.

## CONCLUSÃO

O impacto social e a relevância do presente estudo estão relacionadas ao fato de que a atividade profissional de um indivíduo é um dos pilares de sua vida em sociedade, bem como possui potencial para definir vários aspectos de sua vida, influências nas relações interpessoais e no seu desenvolvimento pessoal.

Logo, é preciso que essa seja uma área de grande atenção por parte das organizações, dos funcionários, das equipes de saúde mental e da sociedade como um todo. Tal realidade deriva do fato de que são milhões de pessoas por ano que adoecem e desenvolvem transtornos por ambientes de trabalho tóxicos e de baixa qualidade, onde a liderança é autoritária e a comunicação é ineficaz.

Os dados coletados na pesquisa, tanto a de ordem teórica como o estudo de caso desenvolvido apontam para a forma como o líder ocupa um papel de destaque no meio corporativo, principalmente na nova indústria. Tal realidade se deve ao fato de as atividades profissionais que costumam serem realizadas nesses setores serem altamente complexas e exigirem um alto nível de treinamento e instrução.





## **BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFIA**

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. Capital Intelectual. São Paulo: Atlas, 2000.

BORGES, Lucia Regina et al. A influência da liderança no clima organizacional. Pesquisa & Educação a Distância, n. 12, 2018.

CHAVES, Lúcio Edi. Gerenciamento da comunicação em projetos. Editora FGV, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recurso humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DE PINHO, Vanessa Dordron; FERNANDES, Conceição Santos; DE OLIVEIRA FALCONE, Eliane Mary. A influência da idade e da escolaridade sobre a experiência empática de adultos. Estudos e pesquisas em Psicologia, v. 11, n. 2, p. 456-471, 2011.

GOLEMAN, D. Trabalhando com a inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KEELING, Ralph. Gestão de projetos. Editora Saraiva, 2017.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. Bookman Editora, 2016.

KOLOTELO, Jorge Luciano Gil; CARVALHO, Hélio Gomes. O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa

paraestatal. Revista Gestão Industrial, v. 3, n. 02, p. 105-118, 2007.

LIMA, Nádia et al. A diversidade cultural e a sua influência na gestão de equipes de projetos globais de empresas multinacionais. 2016.

MENEZES, LC de M. Gestão de projetos. Atlas, 2005.

MOLENA, Airton. A comunicação na gestão de projetos. Revista Eletrônica PRODAM Tecnologia, v. 3, n. 2, p. 1-10, 2009.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson Moura. Liderança: Uma Questão de Competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

PORTO, Jaíne; BRETZKE, Simone Lemke. A influência da motivação no clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do ramo moveleiro. Anais da Semana Científica e de Extensão do Centro de Ciências Sociais Aplicadas-Gestão, v. 5, n. 1, 2019.

SOUZA, Daiane Cristina de. Clima e cultura organizacional. 2017.

## ÍNDICE REMISSIVO

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administradores, 31

Agir, 34

Alavancar, 24

Altamente, 37

Ambiente, 13, 15, 20, 24

Analisando, 26

Apesar, 20

Apresenta, 33

Assertiva, 23

Assinalaram, 34

Assumir, 34

Atenção, 13

Atividade, 37

Atividades, 37

### B

Bem, 34

Bem-Estar, 23

Brasileiro, 15

### C

Capacitação, 17, 24, 34

Capital, 19

Características, 13

Caráter, 26

### Ch

Chamada, 28

Chefe, 34

### C

Classificaram, 31

Clientes, 16

Clima, 33

Colaborador, 19

Colaboradores, 19, 20, 29, 35

Coletados, 37

Competitividade, 13

Competitivo, 15

Completamente, 21

Complexas, 37

Compreender, 26

Comprometimento, 24

Conduta, 13

Consideração, 29

Considerada, 26

Consolidação, 16

Consolidados, 21

Controle, 21

Convivência, 21

Coorporativo, 13, 37

Corporativo, 24

Correta, 20

Crença, 34

Crescer, 19

## **D**

Demonstrar, 35

Desempenho, 16

Desenvolvidas, 24

Desenvolvimento, 17, 21, 24,  
37

Destaque, 13, 37

Deve, 20

## **E**

Efetividade, 23

Emoções, 21

Empresa, 13, 16, 19

Empresas, 19

Energia, 22

Engrenagem, 16

Entrevistados, 33

Entrosado, 15

Envolvidos, 35

Equiparados, 19

Equipe, 23

Espaço, 13

Estudo, 37

Evolução, 22, 28

Exatamente, 31

Execução, 20

Explica, 21

Explicação, 26

Explicações, 34

## **F**

Fato, 37

Favorável, 35

Felicidade, 28

Figura, 13

Finalidade, 19

Forma, 16

Formação, 17

Função, 28

Funcionários, 19, 31, 32, 37

Funções, 16

Fundamental, 16, 35

## **G**

Gênero, 29

Gestão, 17, 20

Globalização, 15

Grande, 14, 37

## **H**

Habilidades, 17, 24

Hierarquicamente, 13

Hipóteses, 16

Humana, 21

Humanos, 20

## **I**

Identificar, 17

Identifique, 29

Impacto, 37	Líderes, 24
Impactos, 17, 31	Ligada, 20
Importante, 19	<b>M</b>
Indivíduo, 16, 37	Maior, 34
Infinidade, 20	Maioria, 31
Influência, 32, 34	Maneira, 19
Iniciativa, 35	Mediantes, 34
Instrução, 37	Melhores, 19
Integrantes, 34	Mental, 35
Inteligência, 20, 21	Metodologia, 26
Interpessoais, 37	Metodologias, 24
Interpessoal, 22	<b>N</b>
<b>J</b>	Negativo, 16
Justifica, 16	Novos, 24
Justificativa, 34	<b>O</b>
<b>L</b>	Objetivo, 14
Líder, 16, 22, 37	Objetivos, 26
Liderança, 17, 20, 22, 23, 33, 34	Obtém, 23



Ocorre, 33	Planejados, 22
Ocupa, 37	Possa, 22
Ocupantes, 13	Possibilitar, 28
Oitava, 34	Potencial, 37
Opiniões, 27	Preciso, 20
Organização, 13, 16, 22, 34	Prejudicar, 13
Organizacionais, 17	Preocupar, 19, 23
Organizacional, 17, 24, 26, 30,	Presente, 16, 23, 37
31	Prestam, 34
Organizações, 13, 17, 23, 24, 35	Principais, 13
<b>P</b>	Processo, 23, 24, 27
Parceiros, 22	Profissão, 28
Partindo, 35	Profissionais, 14, 16, 29, 30, 37
Passar, 22	Profissional, 16, 21, 34, 37
Perspectiva, 27, 34	Promova, 20
Pesquisa, 29	Promover, 23
Pessoas, 17	Psicológicas, 21
Pilares, 20, 37	

## **Q**

Qualidade, 19

Questão, 16, 17, 23, 29

Questionados, 34

## **R**

Realidade, 13, 22, 32

Realizam, 26

Recorrentes, 28

Referência, 13

Relação, 17

Relacionadas, 37

Relevância, 37

Respostas, 32

Resultados, 19, 33

Resumido, 23

## **S**

Satisfação, 28

Satisfatória, 19

Saudável, 20

Setores, 37

Social, 37

Sociedade, 37

Supervisionar, 13

## **T**

Trabalha, 13

Trabalho, 13, 15, 17, 19, 28, 35,  
37

Treinamento, 23, 37

## **V**

Viabilizar, 26

Visão, 30

# **GESTÃO DE PESSOAS: CARREIRAS, LIDERANÇA E COACHING**

Revista REASE chancelada pela Editora Arché.  
São Paulo- SP.  
Telefone: +55(11) 5107- 0941  
<https://periodicorease.pro.br>  
[contato@periodicorease.pro.br](mailto:contato@periodicorease.pro.br)

