



GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA: UMA REVISÃO DE LITERATURA SOB A PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

DOI: 10.5281/zenodo.18023126

Ana Cláudia de Faria Lima¹
Anna Clara Dos Santos Marques²
Rafaela Paula Da Silva³
Valdeni Ferreira Sobrinho⁴

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a importância da gestão de pessoas e da liderança no contexto organizacional contemporâneo, destacando sua relevância estratégica para o alcance de resultados sustentáveis. Por meio de uma revisão de literatura, buscou-se compreender as principais abordagens teóricas que sustentam a relação entre gestão de pessoas e liderança, enfatizando as contribuições de autores clássicos e contemporâneos. O estudo evidencia que a liderança exerce papel essencial na motivação, no engajamento e no desenvolvimento de equipes de alto desempenho, ao passo que a gestão de pessoas atua como suporte estruturante para o alcance dos objetivos organizacionais. A análise teórica revela ainda que as transformações tecnológicas e sociais exigem líderes mais flexíveis, comunicativos e orientados ao desenvolvimento humano, reforçando a importância de políticas de gestão de pessoas baseadas em valores éticos, inovação e aprendizagem contínua.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Liderança; Administração; Motivação; Desempenho organizacional.

1. INTRODUÇÃO

No cenário competitivo e dinâmico que caracteriza o ambiente empresarial contemporâneo, as organizações têm buscado estratégias eficazes para potencializar seus resultados por meio da valorização do capital humano. A gestão de pessoas, antes conhecida como administração de recursos humanos, passou a assumir um papel estratégico, orientado

para o desenvolvimento das competências, o fortalecimento da cultura organizacional e a promoção do bem-estar dos colaboradores. Nesse contexto, a liderança emerge como elemento central para a efetivação das práticas de gestão de pessoas, atuando como agente de transformação e direcionamento organizacional.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas consiste em um conjunto

¹Orientadora - Graduada em Administração pela Faculdade de Iporá; Graduada em Pedagogia pelo Instituto Federal Goiano; Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade de Iporá; Mestra em Ecologia e Produção Sustentável pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

²Graduando em Administração pela UNIPORÁ.

³Graduando em Administração pela UNIPORÁ.

⁴Graduando em administração pela UNIPORÁ.



integrado de políticas e práticas voltadas para a atração, desenvolvimento, motivação e retenção de talentos, alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Já a liderança, de acordo com Robbins e Judge (2019), refere-se à capacidade de influenciar pessoas para que contribuam voluntariamente para o alcance das metas organizacionais, criando um ambiente de confiança, comprometimento e propósito coletivo.

A interdependência entre gestão de pessoas e liderança torna-se, portanto, um fator crítico de sucesso para as organizações. Líderes eficazes são capazes de promover a sinergia entre os membros da equipe, estimular a criatividade e promover o desenvolvimento contínuo, enquanto uma gestão de pessoas bem estruturada oferece o suporte necessário para o crescimento e a satisfação dos colaboradores (BERGAMINI, 2018).

As mudanças tecnológicas, a globalização e a diversidade cultural ampliaram os desafios da liderança e da gestão de pessoas. Organizações que antes se baseavam em modelos hierárquicos e autoritários agora precisam adotar estruturas mais horizontais e colaborativas, nas quais o líder atua como facilitador e mentor, e não apenas como supervisor. Nesse sentido, compreender como as abordagens teóricas de gestão de pessoas e liderança evoluíram ao longo do tempo é essencial para que os gestores de hoje consigam adaptar-se aos novos contextos organizacionais (GIL, 2021).

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo geral analisar a relação entre gestão de pessoas e liderança, destacando suas principais abordagens teóricas, contribuições e desafios atuais.

Especificamente, busca-se:

- a) identificar as principais teorias que fundamentam a gestão de pessoas e a liderança;
- b) discutir a influência da liderança nas práticas de gestão de pessoas; e
- c) analisar as tendências contemporâneas que impactam a atuação dos líderes nas organizações.

A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender a liderança e a gestão de pessoas não apenas como funções administrativas, mas como dimensões estratégicas e humanas que moldam o desempenho organizacional. A metodologia adotada foi a revisão de literatura, baseada em autores consagrados e pesquisas recentes, o que permite uma análise crítica e integradora sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, anteriormente denominada administração de recursos humanos, passou por profundas transformações ao longo das últimas décadas. Inicialmente, nas primeiras revoluções industriais, a preocupação central das organizações era o controle da mão de obra e o aumento da produtividade, em um contexto caracterizado por relações mecanicistas e autoritárias (CHIAVENATO, 2014). Nesse período, o trabalhador era visto como um recurso produtivo, e não como um agente estratégico de desenvolvimento.

A partir da década de 1930, com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, de Elton Mayo, ocorreu uma mudança significativa na compreensão do comportamento humano nas organizações.



O foco passou a ser o bem-estar e a motivação dos colaboradores, reconhecendo-se que fatores psicológicos e sociais influenciam diretamente o desempenho individual e coletivo (MAYO, 1933 apud GIL, 2021). Essa visão inaugurou uma nova era para a gestão de pessoas, consolidando a importância da liderança como elemento integrador entre os objetivos organizacionais e as necessidades humanas.

Na segunda metade do século XX, com o avanço das ciências da administração e da psicologia organizacional, a gestão de pessoas passou a ser vista como uma área estratégica e multifuncional, responsável por alinhar o potencial humano aos resultados empresariais. Autores como Chiavenato (2014) e Gil (2021) destacam que as funções tradicionais — recrutamento, seleção, treinamento e remuneração — evoluíram para práticas mais amplas de desenvolvimento de competências, gestão do conhecimento e cultura organizacional.

Atualmente, a gestão de pessoas é concebida como um processo contínuo de desenvolvimento humano e organizacional, pautado na valorização da diversidade, no incentivo à aprendizagem e na criação de ambientes de trabalho saudáveis e colaborativos. Para Marras (2017), a gestão moderna de pessoas deve estar centrada na construção de vínculos de confiança e no reconhecimento do colaborador como um parceiro estratégico da empresa.

2.2 Teorias Clássicas e Contemporâneas da Liderança

A liderança é um dos temas mais estudados no campo da Administração, dada sua influência sobre o comportamento e o desempenho das equipes. As primeiras teorias sobre liderança surgiram no início do século XX e estavam centradas nas características pessoais dos líderes. A chamada **Teoria dos Traços de Personalidade** defendia que os líderes possuíam traços inatos que os diferenciavam dos demais indivíduos, como autoconfiança, iniciativa e carisma (ROBBINS; JUDGE, 2019).

Com o passar do tempo, surgiram outras abordagens que buscaram compreender a liderança a partir dos comportamentos observáveis. A **Teoria Comportamental**, desenvolvida a partir dos estudos da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan, destacou a importância das atitudes do líder em relação à tarefa e às pessoas. Essa teoria propôs que a eficácia da liderança depende do equilíbrio entre a orientação para resultados e o cuidado com as relações interpessoais (MAXIMIANO, 2015).

Na década de 1960, emergiram as **Teorias Contingenciais**, que consideram que não existe um único estilo de liderança eficaz para todas as situações. O modelo de Fiedler, por exemplo, afirma que a eficácia do líder depende da adequação entre seu estilo pessoal e o grau de controle e influência que ele possui sobre o ambiente (FIEDLER, 1967 apud CHIAVENATO, 2014). Já o modelo de Hersey e Blanchard (1986) enfatiza que o líder deve adaptar seu comportamento ao nível de maturidade e competência dos subordinados.

A partir dos anos 1990, as **Teorias da Liderança Transformacional e Carismática** ganharam destaque, propondo



que líderes eficazes não apenas administram, mas inspiram e transformam seus seguidores. Segundo Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional está associada à capacidade do líder de criar uma visão compartilhada, promover o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e estimular a inovação. Bergamini (2018) acrescenta que esse tipo de liderança é essencial para organizações que buscam vantagem competitiva por meio do engajamento e da criatividade.

Nos últimos anos, surgiram abordagens mais humanas e éticas, como a **Liderança Servidora** e a **Liderança Autêntica**, que priorizam valores como empatia, transparência e propósito. Greenleaf (2002) define a liderança servidora como aquela que coloca o bem-estar das pessoas em primeiro lugar, promovendo uma cultura de colaboração e confiança. Essas concepções refletem as demandas contemporâneas por líderes capazes de equilibrar resultados econômicos e responsabilidade social.

2.3 Inter-relação entre Gestão de Pessoas e Liderança no Contexto Organizacional

A relação entre gestão de pessoas e liderança é intrínseca, visto que ambas as áreas compartilham o mesmo objetivo: o desenvolvimento e a potencialização do capital humano. Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas fornece as ferramentas e políticas necessárias para atrair, reter e desenvolver talentos, enquanto a liderança é responsável por inspirar e direcionar os colaboradores em torno dos objetivos organizacionais.

Segundo Gil (2021), líderes eficazes são fundamentais para a implementação

bem-sucedida das práticas de gestão de pessoas. São eles que promovem a comunicação clara, o feedback contínuo e o engajamento das equipes, fatores que influenciam diretamente a motivação e o desempenho. Já Bergamini (2018) ressalta que a liderança atua como um elo entre a estratégia organizacional e o comportamento humano, convertendo metas corporativas em ações concretas e significativas.

Além disso, a liderança tem papel decisivo na construção da cultura organizacional. Robbins e Judge (2019) afirmam que líderes são os principais transmissores de valores, normas e expectativas dentro da empresa, moldando o ambiente de trabalho e influenciando a percepção dos colaboradores sobre a organização.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deixou de ser uma função meramente operacional e passou a ocupar um papel estratégico nas organizações. Essa transformação decorre da necessidade de alinhar o potencial humano aos objetivos organizacionais, garantindo que as práticas de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho estejam integradas ao planejamento estratégico da empresa.

Gil (2021) reforça que a gestão de pessoas moderna busca não apenas administrar o capital humano, mas desenvolver competências e promover o engajamento dos colaboradores. Esse enfoque estratégico é essencial em um cenário de mudanças constantes, no qual as organizações precisam ser ágeis, inovadoras e adaptáveis. Assim, o gestor de pessoas assume um papel de facilitador do aprendizado organizacional, promovendo



um ambiente que estimula o autodesenvolvimento e a colaboração.

No contexto atual, caracterizado pela transformação digital, diversidade e novas formas de trabalho, líderes e gestores de pessoas enfrentam o desafio de lidar com equipes híbridas, mudanças rápidas e demandas por maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para Marras (2017), isso exige uma gestão mais flexível, com líderes que atuem como mentores e promotores do aprendizado contínuo.

Em suma, a integração entre gestão de pessoas e liderança é essencial para o sucesso organizacional. Ambas se complementam em um ciclo dinâmico: a liderança direciona e inspira, enquanto a gestão de pessoas estrutura e sustenta. Essa sinergia, quando bem administrada, promove não apenas resultados econômicos, mas também a satisfação e o desenvolvimento humano dentro das organizações.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A revisão de literatura realizada permitiu identificar um consenso entre diversos autores da área de Administração sobre a importância estratégica da gestão de pessoas e da liderança para o sucesso organizacional. Embora cada autor adote perspectivas específicas, as análises convergem para a compreensão de que o capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações contemporâneas, e que o papel do líder é essencial na construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento das pessoas e à inovação.

Os estudos mostraram ainda que a gestão de pessoas deve ser sustentada por

políticas que valorizem a diversidade e a inclusão. Marras (2017) destaca que organizações que reconhecem e respeitam as diferenças individuais apresentam maior capacidade de inovação e engajamento. Nesse sentido, o gestor de pessoas atua como mediador entre as políticas institucionais e as necessidades individuais, contribuindo para a criação de uma cultura organizacional inclusiva e participativa.

A liderança é amplamente reconhecida como um dos principais fatores que influenciam o comportamento e o desempenho das equipes. Robbins e Judge (2019) afirmam que o líder eficaz é aquele capaz de inspirar confiança, promover o comprometimento e criar um propósito compartilhado entre os membros da equipe. Essa visão é reforçada por Bergamini (2018), que destaca a liderança como uma relação de influência mútua, baseada na empatia, na escuta ativa e no reconhecimento.

Os estudos de Bass e Avolio (1994) sobre a liderança transformacional evidenciam que líderes que adotam uma postura inspiradora e desenvolvedora tendem a gerar maior satisfação e produtividade entre seus subordinados. Esses líderes estimulam a criatividade, encorajam a autonomia e criam um clima de trabalho mais positivo. Tal abordagem é especialmente relevante em um contexto em que os colaboradores valorizam o propósito e a realização pessoal tanto quanto a remuneração.

Entretanto, a literatura também evidencia desafios significativos. A liderança eficaz exige competências emocionais, capacidade de comunicação e sensibilidade para lidar com a diversidade e os conflitos interpessoais (GOLEMAN,



2018). Além disso, o avanço da transformação digital trouxe novos dilemas, como a necessidade de liderar equipes virtuais e híbridas, em que a coesão e o engajamento precisam ser mantidos mesmo à distância.

A partir dessa análise, observa-se que o líder contemporâneo precisa equilibrar resultados e relações humanas, adotando estilos de liderança situacionais e adaptativos. Hersey e Blanchard (1986) já afirmavam que a eficácia do líder depende de sua capacidade de ajustar seu comportamento conforme o nível de maturidade da equipe. Essa flexibilidade torna-se ainda mais importante nas organizações atuais, marcadas pela complexidade e pela constante inovação.

Os resultados da revisão indicam que a integração entre liderança e gestão de pessoas é determinante para o sucesso organizacional. Chiavenato (2014) argumenta que, embora as práticas de gestão de pessoas forneçam os instrumentos administrativos — como políticas de recrutamento, avaliação e desenvolvimento —, é a liderança que dá vida a essas práticas, tornando-as efetivas no dia a dia.

Para Gil (2021), essa integração se dá quando o líder atua como agente de desenvolvimento humano, promovendo um ambiente que estimula o aprendizado e a inovação. Em vez de se restringir à gestão de tarefas, o líder passa a exercer um papel pedagógico, apoiando o crescimento dos colaboradores e estimulando a construção coletiva do conhecimento. Essa visão reforça a ideia de que o desempenho organizacional é resultado direto da sinergia entre práticas de gestão e comportamentos de liderança.

Além disso, a literatura contemporânea aponta para a necessidade de líderes com competências emocionais e sociais, capazes de compreender as necessidades individuais dos colaboradores e de promover relações de confiança. Goleman (2018) introduz o conceito de inteligência emocional como um dos pilares da liderança eficaz, destacando que líderes emocionalmente inteligentes são mais propensos a criar equipes coesas, motivadas e resilientes.

Outro ponto recorrente nos estudos analisados é o impacto da liderança sobre o clima organizacional e a cultura corporativa. Robbins e Judge (2019), ressaltam que líderes que adotam práticas éticas e transparentes tendem a inspirar comportamentos semelhantes em seus subordinados, fortalecendo a cultura de integridade e comprometimento. Assim, a liderança não apenas influencia o desempenho individual, mas também molda os valores e as normas que orientam o comportamento coletivo.

A revisão de literatura revela também os principais desafios que se colocam para a gestão de pessoas e a liderança no contexto contemporâneo. Entre eles, destacam-se:

- a) a digitalização dos processos e a necessidade de desenvolver competências tecnológicas;
- b) a crescente valorização da diversidade e da inclusão nas organizações;
- c) o equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- e
- d) a busca por propósito e significado no trabalho.

A transformação digital, em especial, tem modificado significativamente as formas de gestão e



liderança. Para Marras (2017), a tecnologia exige líderes mais preparados para lidar com equipes remotas e para utilizar ferramentas digitais de comunicação e avaliação de desempenho. Esse cenário demanda novas competências, como flexibilidade cognitiva, empatia digital e gestão do conhecimento.

No futuro, a gestão de pessoas deverá adotar um enfoque ainda mais humanizado e orientado a resultados sustentáveis. Gil (2021) destaca que as organizações precisam desenvolver líderes que conciliem performance e bem-estar, reconhecendo que a produtividade está diretamente relacionada à qualidade das relações interpessoais e à satisfação no trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão de literatura, a importância da gestão de pessoas e da liderança no contexto das organizações contemporâneas. Ao longo do estudo, verificou-se que ambos os conceitos são interdependentes e essenciais para o alcance de resultados sustentáveis, contribuindo não apenas para o desempenho organizacional, mas também para o desenvolvimento humano e social.

A revisão evidenciou que a gestão de pessoas passou por uma significativa evolução histórica, deixando de ser um conjunto de práticas operacionais voltadas ao controle da força de trabalho para se tornar uma função estratégica, alinhada aos objetivos organizacionais e centrada no desenvolvimento de competências. A valorização do capital humano, a promoção de um ambiente saudável e a busca pela

inovação são pilares fundamentais dessa nova abordagem.

Da mesma forma, constatou-se que a liderança evoluiu de modelos autoritários e centralizadores para estilos mais participativos, transformacionais e autênticos. O líder contemporâneo é visto como um facilitador do desenvolvimento e da aprendizagem, capaz de inspirar e engajar as equipes em torno de um propósito comum. A literatura destaca que a liderança eficaz está relacionada à inteligência emocional, à empatia e à capacidade de adaptação frente às mudanças.

A integração entre gestão de pessoas e liderança mostrou-se um dos principais fatores de sucesso organizacional. Enquanto a gestão de pessoas oferece as estruturas, políticas e ferramentas necessárias, a liderança atua como força mobilizadora, responsável por traduzir essas práticas em ações efetivas. Essa sinergia fortalece a cultura organizacional, melhora o clima interno e impulsiona a inovação e o desempenho.

Por fim, identificou-se que os desafios contemporâneos — como a transformação digital, a diversidade, o trabalho remoto e a busca por bem-estar — exigem novos perfis de gestores e líderes. As organizações do futuro precisarão de líderes humanizados, éticos e tecnologicamente preparados, capazes de equilibrar resultados e relações humanas.

Dessa forma, conclui-se que a gestão de pessoas e a liderança, quando integradas de maneira estratégica, representam a base para o desenvolvimento sustentável das organizações. A valorização das pessoas, o investimento em competências e o fortalecimento de uma



cultura de confiança e aprendizado contínuo são elementos indispensáveis para o sucesso empresarial e para a construção de uma sociedade mais justa e colaborativa.

REFERÊNCIAS

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz: A Liderança no Mundo Corporativo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FIEDLER, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que redefine o que é Ser Inteligente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GREENLEAF, Robert K. **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. New York: Paulist Press, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psychological Maturity and Leadership Effectiveness**. Human Resource Management Review, v. 14, n. 2, p. 45–62, 1986.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAYO, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. New York: Macmillan, 1933.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2019.