



XXIII

COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA À LUZ DA TEORIA DE LIDERANÇA E SUAS IMPLICAÇÕES NO CONTEXTO ACADÊMICO

ROSELI CHAVES

Universidade FUMEC

chavesrosinha@hotmail.com

KAREN BEATRIZ HAAS DORNAS

Universidade FUMEC

karendornas@gmail.com

VENÂNCIO FERREIRA DE OLIVEIRA

Universidade FUMEC

Venancio.oliver13@gmail.com

THIAGO SOARES NUNES

Universidade FUMEC

Thiago.nunes@fumec.br

RESUMO

Este artigo analisa a relação entre os modelos de gestão de pessoas à luz da teoria de liderança e suas implicações no contexto acadêmico. O objetivo desse estudo é analisar os modelos de gestão de pessoas: uma revisão bibliográfica à luz da teoria de liderança no contexto acadêmico, com abordagem qualitativa. Após a realização da análise das teorias sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas à luz da teoria da liderança, fica claro que a gestão de pessoas desempenha um papel importante na eficácia e na adaptação das instituições acadêmicas. As teorias da liderança são fundamentais nesse processo, pois moldam a cultura organizacional que impacta diretamente a qualidade de ensino e da pesquisa ofertados pela instituição. As instituições de ensino enfrentam contínuos obstáculos para se adaptar e atualizar, exigindo que a liderança promova avanços significativos em todas as áreas acadêmicas. Isso requer líderes que não apenas compreendam as variantes da educação superior, mas que também sejam capazes de incentivar e promover a inspiração para a colaboração, criatividade e excelência entre professores, funcionários e alunos. Adaptar-se às demandas constantes, portanto, torna-se fundamental para que essas instituições não apenas sobrevivam, mas prosperem no ambiente educacional atual.

Palavras-chave: Modelos de Gestão de Pessoas, Teoria de Liderança, Contexto Acadêmico

1 INTRODUÇÃO

Até o ano de 1900, predominava a era industrial, onde a economia era estável e as empresas não tinham necessidade de mudanças significativas. Nesse período, as empresas eram rigidamente reguladas pelas normas e a flexibilidade era mínima. Os funcionários permaneciam por anos na mesma empresa e, em troca de sua lealdade, tinham estabilidade (Pontes, 2019).

Observa-se que a evolução dos modelos de gestão de pessoas incorporou diversas atividades ao longo do tempo, mas nem todas são retratadas nos modelos de avaliação das práticas de recursos humanos. Segundo Demo *et al.* (2012), as evoluções dos modelos de gestão de pessoas incluem pagamento de salários, controle de ponto, registro de empregados, pedido de benefícios, obrigações básicas, treinamento e desenvolvimento gerencial, relações interpessoais, avaliação de desempenho e influências sobre os funcionários. Esses elementos abrangem processos de RH (recrutamento, desenvolvimento e demissão), sistemas de recompensas (incentivos, compensação, participação), mapeamento de competências essenciais, organizacionais, recrutamento e seleção, engajamento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências e recompensas. Além disso, também são considerados os sistemas de trabalho e a organização do trabalho.

No contexto do ensino superior, os funcionários, líderes e professores de uma instituição de ensino interagem diretamente com o alunado, mostrando a importância da gestão de pessoas e práticas de recursos humanos que se concentram em treinamento de todos os colaboradores e corpo docente. Dessa forma, entende-se que a entrega dos serviços impacta diretamente na demonstração de empatia e na qualidade. (Hernández-Díaz *et al.*, 2017). Paralelamente, o empoderamento da liderança tem um impacto significativo no comprometimento, eficiência e comportamento inovador da equipe, reforçando a importância da gestão de pessoas no contexto acadêmico (Amin *et al.*, 2021).

A área de gestão de pessoas é composta por várias atividades voltadas aos processos e pessoas. As políticas e práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas conforme a definição da diretoria e alinhadas às estratégias estipuladas e as ações não são desenvolvidas aleatoriamente. Nesse contexto, as competências individuais devem estar alinhadas às organizacionais. A gestão de pessoas divulga e acompanha os líderes de equipe, que são responsáveis por implementar as práticas e supervisionar suas equipes, reportando à gestão de pessoas. Daí a importância dos modelos de gestão de pessoas e da teoria da liderança.

Com o processo de mudança, a gestão de pessoas e seus impactos na retenção de empregados também se transformaram, tornando-se mais imprevisíveis, flexíveis e sem estabilidade (D.Elia, 2021). No entanto, o modelo utilizado pela organização pode não acompanhar todas essas evoluções, especialmente no que diz respeito às competências de liderança. Portanto, o objetivo deste estudo é analisar como a relação dos modelos de gestão de pessoas, à luz da teoria de liderança, impacta o contexto acadêmico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de pessoas

Gerir pessoas não é o mesmo que lidar com objetos, pois pessoas são os únicos seres racionais e possuem diferentes sentimentos. As pessoas já trazem o seu temperamento desde o nascimento pelo DNA e seu contexto familiar forma sua personalidade. As pessoas devem ser acompanhadas e lideradas na sua individualidade (D.Elia, 2021). Gestão de pessoas

caracteriza-se pelas suas políticas e práticas e buscam alinhar os interesses dos funcionários aos das organizações (Varzoni, 2021).

Fischer (2002) define os quatro modelos de gestão de pessoas e sua evolução: departamento pessoal, comportamento humano, estratégico e competências, cada um reflete a época e seu contexto empresarial. O Quadro 1 sintetiza os principais modelos de gestão de pessoas de 1890 até os dias atuais, evidenciando suas características distintas, classificação, atividades da área, tipo de liderança, nome da área e da função. Ela demonstra as transformações e tendências na gestão de pessoas.

Quadro 1 – comparativo dos modelos de gestão de pessoas

Modelos Gestão de Pessoas	Departamento pessoal –1890	Comportamental 1950	Estratégico 1970/1980	Competências 1980
Características	Tarefa, custo, produtividade e eficiência.	Motivação e liderança. Relação da empresa e as pessoas são intermediadas pelos gerentes de linha.	Alinhar estratégia de RH com a estratégia da organização. Unificar fatores internos e externos.	Estratégia, competitividade e competências essenciais.
Classificação	Clássico	Motivacional	Estratégico	Competitivo
Atividades	Pagamento de salários, controle de ponto, registro de empregados, pedido de benefícios e obrigações básicas.	Treinamento e desenvolvimento gerencial, relações interpessoais, avaliação de desempenho.	Influências sobre os funcionários. Processos de RH (recrutamento, desenvolvimento e demissão). Sistemas de recompensas (incentivos, compensação, participação). Sistemas de trabalho (organização do trabalho).	Mapeamento de competências essenciais, organizacionais. Recrutamento e seleção, engajamento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, e recompensas.
Liderança	Autocrática	Democrática	Contingencial	Por competência ou múltiplos níveis
Homem	Homem Econômico	Homem Social	Homem Estratégico	Homem Competente

Área / Função	Administração de pessoal: chefe de pessoal.	Recursos Humanos: Gerente de Recursos Humanos e Gerente de Relações Industriais.	Recursos Humanos: Gerente de Recursos Humanos.	Gestão de Pessoas: Gerente de Pessoas.
----------------------	---	--	--	--

Fonte: Fischer, 2002 e Varsoni, 2021.

O primeiro modelo é o departamento pessoal, que durante o período da gestão científica e da escola clássica, tanto Fayol quanto Taylor baseavam-se na força e no despotismo. Em suas teorias administrativas, preocupavam-se apenas que os funcionários se dedicassem à organização, trabalhassem em jornadas diárias de até 18 horas e tivessem boas condições físicas. Taylor preocupava-se em melhorar a produtividade, reduzir os custos e aprimorar a qualidade do trabalho e dos produtos por meio da padronização, da especialização e do treinamento na tarefa. Este modelo influenciou a gestão das organizações de forma que ainda são válidas até hoje. No departamento de pessoal, o chefe de pessoal é um funcionário de confiança do empregador e responsável pelo controle de entrada e saída dos funcionários, pelos pedidos de benefícios, pelos pagamentos, pelas faltas e descontos para apuração da folha de pagamento. As atividades do departamento pessoal são: admissões, demissões, registros legais, acompanhamento e aplicação das leis trabalhistas e previdenciárias, folha de pagamento, controle de ponto, pedido de benefícios, recolhimento de encargos e normas disciplinares (Marras, 2016).

O segundo modelo de gestão de pessoas é o comportamental, que teve como base de mudança o tipo de relação existente entre empregado e empregador. No departamento pessoal, a relação era baseada na força e no autocratismo; esse novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e custos. Assim, surge o homem social em substituição ao homem econômico. O foco da preocupação nesse novo modelo era com o indivíduo e suas necessidades. Nesse período, os EUA dividiram a gestão de recursos humanos em duas funções: Gerente de Recursos Humanos (GRH), para cuidar das pessoas e o Gerente de Relações Industriais (GRI) para cuidar dos processos administrativos (Marras, 2016).

O terceiro modelo de gestão de pessoas é o estratégico. Com o desenvolvimento e a apresentação das estratégias organizacionais, a área de recursos humanos desenvolve suas práticas, mas isto tem pouca interferência, uma vez que as estratégias já estavam prontas. Segundo Carmo *et al.* (2018), não foi percebido esse alinhamento entre as práticas de pessoal e as estratégias organizacionais no planejamento estratégico e para que haja essa percepção é necessário vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. Nesse sentido, percebe-se uma ruptura entre as escolas de comportamento, pois não é mais a motivação que o modelo deve buscar. Funcionários motivados, satisfeitos e com suas necessidades atendidas estão preparados para atuar, mas isto não significa necessariamente que contribuirão para as diretrizes estratégicas da organização.

O modelo Harvard Business, em 1980, desenvolveu nova perspectiva de gestão estratégica de pessoas e foi introduzido no MBA de Administração de Recursos Humanos, sendo elas: influência sobre os funcionários (filosofia de participação); processos de recursos humanos (recrutamento, desenvolvimento e demissão); sistemas de recompensa (incentivos, compensação e participação) e sistemas de trabalho (organização do trabalho) nessa nova perspectiva, a área de recursos humanos tem a responsabilidade de integrar essas quatro áreas e alinhar a estratégia organizacional (Fischer, 2002).

O modelo de competências é o quarto usado atualmente e ele abrange as competências individuais e coletivas ou organizacionais. Ao examinar a literatura sobre as dimensões de competência, foram identificadas referências específicas sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que os funcionários devem apresentar e desenvolver para desempenhar adequadamente suas funções. A ênfase nas competências individuais também pode indicar que as competências coletivas que surgem do trabalho coletivo prático são subestimadas, comprometendo, então, o alcance do modelo e das estratégias potenciais diferenciais, se forem considerados e fomentados pela organização.

O conhecimento em direção a um objetivo comum torna a competência coletiva altamente relevante para a gestão de pessoas, especialmente no complexo contexto de trabalho contemporâneo. A compreensão dessas coletividades intermediárias, entre o indivíduo e o sistema organizacional, apresenta-se com forte potencial para o entendimento da dinâmica organizacional e, especialmente, para a gestão de pessoas. O levantamento dessas competências individuais e organizacionais podem ser utilizados para várias práticas de gestão de pessoas e proporcionar vantagens competitivas (Avelino *et al.*, 2017).

Uma pessoa competente é aquela que consegue resolver uma questão, no contexto em que se encontra, e reconhecida pela sua capacidade de oferecer resultados. Esses atributos estão relacionados ao contexto em que as pessoas se encontram. O desempenho profissional de um funcionário representa o resultado de suas habilidades. Suas qualidades pessoais são compatíveis com as estratégias organizacionais que influenciam processos e resultados nos diferentes níveis da organização. O mapeamento de competências pode ser realizado por meio de análise de documentos, missão, visão, entrevistas, grupos focais, questionários e observações (Brandão, 2021).

Existem uma variedade de práticas na gestão de pessoas, e as organizações precisam escolher aquelas que são viáveis para colocar em prática, como observar a quantidade de pessoas na área de gestão de pessoas, a jornada de trabalho e o orçamento disponível. Para tanto, Demo *et al.* (2012) desenvolveram a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), cujas principais áreas de atuação são: recrutamento e seleção, engajamento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, e recompensas. Essas atividades são desenvolvidas pela gestão de pessoas, com colaboração dos líderes de equipe, que são os responsáveis por colocá-las em prática, acompanhar suas equipes e reportar à gestão de pessoas, sendo esta a importância dos modelos de gestão de pessoas e da teoria da liderança.

2.2 Teoria da liderança

Conforme Seters e Field (2007), a evolução da teoria da liderança possui marcos importantes, como a transição da teoria dos traços que enfatizava características inatas dos líderes para as teorias comportamentais, em que as organizações se concentravam nas ações e comportamentos dos líderes. Outro ponto importante da evolução da teoria da liderança é a entrada das teorias contingenciais. Segundo o autor, as teorias contingenciais introduziram a ideia de que a eficácia da liderança depende de vários fatores situacionais. Além disso, os autores destacam a importância das abordagens de liderança transformacional e servidora, como avanços significativos na compreensão da liderança.

No contexto do desenvolvimento de recursos humanos, *Humam Resource Development* (HRD), Turner e Baker (2018) destacam a importância das diferenças fundamentais entre as teorias de liderança. Enquanto a literatura de HRD enfatiza a importância da contextualização e da generalização no desenvolvimento da liderança, explorando perspectivas sobre teoria em ambientes de realidade virtual, baseados em tela, mostrando uma abordagem inovadora para o desenvolvimento da liderança, a literatura

organizacional de liderança apoia-se em métodos de treinamento e no uso de testes de personalidade no desenvolvimento da liderança.

As teorias de liderança na literatura de desenvolvimento de recursos humanos (HRD) quando comparada com pesquisas de outros campos da liderança, revela diferenças como: a literatura de HRD destaca a importância de incorporar pesquisas externas de liderança para integrar diferentes estruturas não disponíveis em sua literatura, enquanto a pesquisa externa de liderança aborda questões emergentes e novas teorias que podem não ser refletidas na literatura de HRD. Essa análise nos apresenta a necessidade de avançar na incorporação de teorias contemporâneas de liderança de HRD para atender às demandas organizacionais atuais. Dessa maneira, a literatura de HRD pode se beneficiar significativamente ao explorar e adotar as tendências e teorias emergentes da liderança externa para enriquecer sua base teórica e prática (Turner; Baker, 2018).

Segundo Hiller *et al.* (2020), características econômicas da situação moldam as tendências comportamentais dos líderes, sendo que a perspectiva econômica examina as condições situacionais e valores sob as quais diferentes formas de liderança ética, autêntica e servidora surgem ou desaparecem. As posições econômicas para a liderança destacam a importância do interesse próprio racional e dos custos/benefícios específicos de uma situação para prever os comportamentos dos líderes. Os economistas estão interessados na ação dos líderes em uma situação específica, em vez de se concentrarem em prescrições sobre o que os líderes deveriam fazer, desprovidos de interesses próprios. A literatura destaca que os líderes não podem ser separados das realidades econômicas em que operam, e a atratividade, adequação e eficácia de formas autênticas, éticas e de liderança servidora são provavelmente dependentes do contexto econômico (Hiller *et al.* (2020)

Diversas teorias de liderança foram identificadas no estudo de Turner e Baker (2018), entre essas destacam-se as teorias: estratégicas, comportamentais, de traços, transformacionais, *Leader-Member Exchange* (LMX), carismáticas, de diversidade, liderança participativa/compartilhada e abordagens de traços. O estudo categorizou as teorias de liderança em oito seções, incluindo teorias de traços, comportamentais, contingência, abordagens em múltiplos níveis, liderança e processamento de informações, abordagens neocarismáticas, outras abordagens proeminentes (poder), outras abordagens e novas direções conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Classificações de teorias de liderança e perspectivas dos autores

Teoria	Descrição	Visão dos Autores	Autores
Teorias de Traços	Traços de personalidade e características individuais dos líderes.	Enfatizam a importância dos traços pessoais na eficácia da liderança	Martin; Kolomito; Lam (2014)
Teorias Comportamentais	Comportamentos observáveis e demonstrados pelos líderes.	Destacam a relevância das ações e comportamentos dos líderes para influenciar os seguidores.	Ma Rhea (2013)
Teorias de Contingências	Liderança eficaz depende do contexto e das circunstâncias.	Argumentam que a eficácia da liderança varia de acordo com as situações e fatores externos.	Harland, (2003 <i>apud</i> Turner; Baker, 2018)

Abordagens em Múltiplos Níveis	Análise da liderança em diferentes níveis organizacionais.	Defendem a importância de considerar a liderança em diversos níveis hierárquicos e estruturais da organização.	Hiller; Meuser; Gardner; Liden (2011)
Liderança e Processamento de Informações	Como os líderes processam e utilizam informações para tomar decisões.	Exploram como os líderes lidam com informações e conhecimento para orientar suas ações e decisões.	Waples; Gardner; Gardner (2011 <i>apud</i> Turner; Baker, 2018)
Abordagens Neocarismáticas	Enfoque na influência carismática e inspiradora dos líderes.	Enfatizam o papel do carisma e da inspiração na liderança eficaz.	Ausburn; Ausburn (2014 <i>apud</i> Turner; Baker, 2018)
Outras Abordagens Proeminentes (Poder)	Consideração do poder e influência na liderança.	Destacam a importância do poder e da influência nas relações de liderança.	Elaborado pelos autores.
Outras Abordagens e Novas Direções	Exploração de novas tendências e direções emergentes na teoria e prática da liderança.	Investigam as tendências inovadoras e futuras na pesquisa e aplicação da liderança.	Elaborado pelos autores.

Fonte: Adaptado por Turner; Baker (2018)

As teorias e suas evoluções representam uma variedade de enfoques no campo da liderança, demonstrando a complexidade e a diversidade de abordagens teóricas na prática de desenvolvimento de liderança, representando uma diversidade de perspectivas que evidencia a amplitude de abordagens teóricas que podem enriquecer a prática de desenvolvimento de liderança na HRD (Turner; Baker, 2018).

Dentro das organizações, o desenvolvimento de lideranças, a falta de uma estratégia formal de desenvolvimento, o suporte fraco à liderança, ausência de monitoramento e *feedback*, expectativas não atendidas em relação a oportunidades de carreira, processos de RH inadequados, como progressão de carreira, reconhecimento e oportunidades para novos líderes são desafios do Recursos Humanos (RH). Essas adversidades demonstram a importância do RH em reavaliar o desenvolvimento da equipe e abordar ativamente as lacunas e expectativas da liderança organizacional, a fim de aprimorar a eficácia das iniciativas de desenvolvimento (Maheshwari; Yadav, 2019).

Segundo Ma Rhea (2013), a contextualização e a generalização no desenvolvimento de líderes, é de extrema importância, tendo como base que contextos específicos e necessidades variáveis dos líderes devem ser considerados para que o desenvolvimento seja eficaz e relevante.

Nessa perspectiva, Martin *et al.* (2014) focam na análise detalhada dos métodos de treinamento de liderança, sugerindo que abordagens profundas e bem estruturadas podem levar a um desenvolvimento mais significativo de competências de liderança. Eles defendem que a qualidade e a profundidade do treinamento têm um impacto direto na eficácia do desenvolvimento dos líderes, ressaltando a necessidade de programas de treinamento bem desenhados e implementados.

Em sua pesquisa, Martin *et al.* (2014), *Training Methods: A review and analysis* apresentam uma revisão abrangente de treze métodos de treinamento identificados na literatura: estudo de caso, treinamento baseado em jogos, estágio, rotação de empregos,

observação de empregos, palestra, mentoria e aprendizado, instrução programada, modelagem de papéis, *role play*, simulação, treinamento baseado em estímulos e treinamento em equipe. Cada um desses métodos possui características específicas e pode ser utilizado de maneira única para atender às necessidades de treinamento em diferentes contextos organizacionais.

Esses métodos variam em termos de modalidade de aprendizagem, presença do instrutor e considerações de custo. Alguns métodos, como simulações, são destacados por sua capacidade de "colapsar tempo e espaço", tornando-os vantajosos apesar dos custos envolvidos. A escolha do método de treinamento pode ser influenciada pelo tempo demandado, sendo que métodos com maior comprometimento de tempo podem ser menos desejáveis. Paralelamente, a tecnologia está impactando esses métodos, criando variações e possibilidades de "hibridização".

É importante considerar as diferentes gerações de trabalhadores e suas expectativas em relação ao treinamento, adaptando as práticas às mudanças tecnológicas às necessidades dos aprendizes. A evolução das teorias de liderança evidencia a complexidade e diversidade das perspectivas teóricas na prática de desenvolvimento de liderança. No âmbito do ensino superior, a empatia e o cuidado na prestação e entrega de serviços, são essenciais para a qualidade da instituição de ensino. A implementação eficiente de estratégias de gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de lideranças considerando contextos específicos e necessidades variáveis da equipe são de extrema importância para a capacidade das instituições de ensino superior em responder às demandas internas e de mercado.

2.3 Gestão de pessoas nas faculdades

No contexto do ensino superior, onde todos os colaboradores, líderes e docentes interagem de perto com os alunos, a empatia e o cuidado na prestação e na entrega de serviço são essenciais para que a qualidade seja eficaz às necessidades do alunado. Conforme Hernández-Díaz *et al.* (2017), as práticas de recursos humanos que se concentram em treinamento para o corpo docente e colaboradores da instituição de ensino superior impactam diretamente na empatia e na entrega de serviços de qualidade. Em instituições de ensino superior, iniciativas de endomarketing que trabalham a compreensão das necessidades podem aprimorar a capacidade dos colaboradores na entrega de um serviço de excelência. (Hernández-Díaz *et al.*, 2017). Em seu estudo, Amin *et al.* (2021) investigou o empoderamento dos líderes em instituições de ensino superior com resultados que indicaram que a potencialização da liderança tem um impacto significativo no comprometimento, na eficiência e no comportamento inovador da equipe.

Nessa perspectiva, Reyes e Redona (2021) investigaram as manifestações de valores pessoais, dinâmicas de grupo e equilíbrio entre vida profissional e pessoal em relação à resposta comportamental de líderes em instituições de ensino superior privadas. Como resultado, destacaram a importância de valores aplicados, habilidades de trabalho em grupo e atitude positiva na tomada de decisões, que sustentam um ambiente de trabalho harmonioso para o alcance de um desempenho desejável entre a liderança acadêmica.

A implementação eficaz de estratégias de gestão do conhecimento em instituições de ensino superior pode fortalecer a capacidade de atender às demandas internas e de mercado, bem como aumentar seu envolvimento no desenvolvimento econômico regional. (Brewer; Brewer, 2010).

O contexto do ensino superior demonstra desafios específicos que requerem a interação entre colaboradores, líderes e corpo docente com o objetivo de garantir a entrega da prestação de serviços com qualidade. A empatia e o cuidado são fundamentais para atender às necessidades do alunado. No âmbito dos recursos humanos, as práticas que incluem treinamento para a equipe de colaboradores e docentes são essenciais para o aprimoramento e a entrega de serviços de excelência. Além disso, o empoderamento dos líderes e a

implementação de estratégias de gestão do conhecimento são aspectos que visam fortalecer a capacidade das instituições de ensino superior em atender às demandas internas e de mercado, bem como aumentar seu envolvimento no desenvolvimento econômico regional.

3 METODOLOGIA

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos neste trabalho, buscou-se realizar uma pesquisa de caráter bibliográfico, fundamentada na leitura de autores que trouxe contribuições sobre o tema. Autores como Fischer, 2002; Turner, Baker 2018; Hernández-Díaz *et al.*, 2017; Amin *et al.*, 2021; e outros igualmente influentes foram selecionados devido à relevância de suas teorias e problemáticas investigadas.

A pesquisa bibliográfica proporcionou um arcabouço teórico que permitiu uma compreensão do assunto abordado. A partir da revisão das obras selecionadas, foi possível realizar interpretações e sínteses que permitiu elucidar conceitos-chave. Essa abordagem, também permitiu a contextualização dentro do panorama teórico atual, mas também a formulação de proposições que orientaram o desenvolvimento do estudo.

A análise dos dados coletados seguiu uma abordagem qualitativa, pautada na interpretação e síntese crítica dos conteúdos revisados. Esta etapa envolveu a leitura detalhada dos artigos, livros e capítulos selecionados e demonstrados na fundamentação teórica desse estudo.

Ao integrar as perspectivas teóricas dos autores consultados, este estudo pôde não apenas explorar criticamente as diferentes abordagens e modelos de gestão de pessoas, mas também contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico.

4 RESULTADOS

Após uma análise cuidadosa e embasada nos autores estudados e em suas teorias sobre administração e gestão, fica evidente que a gestão universitária apresenta uma complexidade significativa. Isso se deve aos diversos elementos que compõem seu universo, tal como aos processos envolvidos. Destacam-se, entre esses elementos, o ensino, a aprendizagem, a pesquisa e a experiência prática e teórica que a universidade se compromete a fornecer aos estudantes e a toda comunidade acadêmica (alunos, professores e demais funcionários)

Abordada a partir deste aspecto de complexidade, cabe destacar que a gestão não representa apenas uma área, mas uma função central. Ela se concentra principalmente na gestão de pessoas, o que implica na necessidade de conhecimentos e domínios de habilidades analíticas para compreender a complexidade das relações enquanto aplica e domina técnicas gerenciais (Bergue, 2019).

Em relação aos modelos de gestão destacados no presente estudo, fica evidente que para se obter a eficácia da gestão, depende da escolha e da implementação dos modelos discutidos. As instituições devem considerar sua cultura organizacional, seus recursos disponíveis e objetivos estratégicos ao selecionar as práticas de gestão de pessoas a serem aplicadas ao seu escopo administrativo. A escala de percepção de políticas de gestão de pessoas abordada por Demo *et al.* (2012) oferece uma estrutura para avaliar áreas-chave como recrutamento, treinamento, desenvolvimento, seleção, dentre outros, permitindo a adaptação de sua estratégia de acordo com os objetivos e necessidades específicas de cada instituição de ensino superior.

Assim, têm-se que os modelos de gestão enfatizado por Fishcer (2002) destacam a importância de uma abordagem mais abrangente. Nessa nova abordagem, os gestores devem priorizar o desenvolvimento por meio das competências (Souza; Zambaldi, 2015). Isso significa oferecer oportunidades para o crescimento pessoal, social e profissional dos envolvidos na instituição, conforme abordado por Mendes (2020), o que envolve a criação de

um ambiente que incentive a criatividade, o pensamento crítico, a autonomia e o desenvolvimento de habilidades (Robinson, 2009).

Entretanto, a gestão de pessoas em instituições acadêmicas não apenas adota os princípios básicos de gestão de recursos humanos, mas também incorpora elementos que são críticos para o ambiente acadêmico, em que as interações humanas são fundamentais para o sucesso educacional e institucional. A evolução dos modelos de gestão de pessoas, desde o departamento pessoal até os modelos estratégicos e de competências, reflete a adaptação das práticas organizacionais às mudanças sociais e econômicas ao longo do tempo (Fischer, 2002).

Em faculdades e universidades, a gestão de pessoas enfrenta desafios específicos devido à natureza interativa do ambiente acadêmico, onde professores, funcionários e líderes acadêmicos interagem diretamente com os alunos. Estes desafios exigem um enfoque especial na empatia, cuidado e compreensão das necessidades deles (Hernández-Díaz *et al.*, 2017).

Portanto, é fundamental reconhecer a relevância da gestão de pessoas nesse contexto, especialmente à luz da teoria da liderança. Como demonstrado pelos estudos, houve uma transição da teoria dos traços para a teoria comportamental, enfatizando a importância dos comportamentos e ações dos líderes como fatores para influenciar seguidores dentro das organizações. Conforme Seters e Field (2007) esses fatores passaram a ser cruciais nesse aspecto.

A transição para as teorias contingenciais introduziu a ideia de que o comportamento e a liderança dependem de uma série de fatores situacionais, o que incluem as demandas específicas de cada tarefa, as características dos seguidores e outros elementos externos. Assim, Seters e Field (2007) reconhecem a complexidade envolvida no papel do líder, já que não se trata de aspectos pessoais do líder, mas sim da capacidade de adaptar-se às circunstâncias variáveis que pode impactar os resultados.

Enquanto a liderança autocrática, abordada por Fischer (2012) pode limitar o desenvolvimento ao impor ideias unilaterais, a liderança carismática se destaca ao inspirar e orientar o grupo através do diálogo e da reflexão conjunta sobre metas compartilhadas. Nesse sentido, o gestor universitário assume não apenas um papel administrativo, mas um verdadeiro líder que orienta o pensamento coletivo e promove um ambiente de trabalho colaborativo e inovador.

O Quadro 3 sintetiza os principais modelos de gestão de pessoas ao longo das décadas, aliada ao estilo de liderança, evidenciando suas características distintas, atividades centrais, abordagens de liderança e áreas e aplicação. Ela proporciona uma demonstração clara das transformações e tendências na gestão de pessoas.

Quadro 3 – Resumo das transformações e tendências modelos de gestão de pessoas e estilo de liderança.

Era/Modelo de Gestão de Pessoas	Liderança	Teoria de Liderança	Visão dos Autores
Departamento Pessoal (1890)	Autocrática, Homem Econômico	Traços	Enfatizam que as características pessoais são muito importantes para que alguém seja um bom líder.
Comportamental (1950)	Democrática, Homem Social	Comportamentais	Salientam que as ações e comportamentos dos líderes são muito importantes para influenciar os

Estratégico (1970/1980)	Liberal, Homem Estratégico	Contingência	seguidores. Sustentam que a eficácia da liderança depende das situações e dos fatores externos.
Competências (1980)	Liberal, Homem Competente	Múltiplos Níveis	Destacam que é crucial pensar na liderança em todos os níveis da organização, desde os cargos mais altos até os mais baixos na estrutura.

Fonte: Elaborado pelos autores

Após análise, percebe-se que a gestão voltada para competências por meio de uma liderança liberal pode apresentar o caminho mais notável que a gestão universitária pode tomar. Entretanto, conforme abordado na revisão bibliográfica, a própria evolução das teorias de liderança revela a complexidade de sua aplicação dentro dessas instituições.

Os desafios encontrados pelas instituições acadêmicas na formação de líderes, como a ausência de uma estratégia formal de desenvolvimento, o fraco suporte à liderança e os processos de Gestão de Pessoas desatualizados, ressaltam a necessidade premente de abordagens mais eficazes (Maheshwari; Yadav, 2019). Conforme exposto por Turner e Baker (2018), a diversidade de teorias de liderança apresenta desafios na aplicação prática. Essa diversidade reflete a complexidade da prática de desenvolvimento da liderança, exigindo uma abordagem holística e adaptativa para a formação de líderes eficazes.

No contexto específico das instituições acadêmicas, a gestão de pessoas desempenha um papel crucial para resolver os desafios encontrados ao implementar uma abordagem que leve em consideração as necessidades específicas de cada instituição, dos colaboradores e líderes.

A própria teoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos (HRD), proposto por Turner e Baker (2018), é uma abordagem que enfoca o desenvolvimento contínuo e sistemático das competências das pessoas dentro das organizações. Ela não se limita apenas ao treinamento técnico, mas também inclui o desenvolvimento de habilidades pessoais, sociais e organizacionais que são essenciais para melhorar o desempenho individual e organizacional.

Partindo dessa premissa, destaca a importância do treinamento para o corpo docente e colaboradores, do investimento em programas de desenvolvimento e liderança para todos os níveis da instituição, no intuito de identificar lacunas, fortalecer suas habilidades de gestão, comunicação e resolução de problemas, o que inclui treinamento em técnicas de liderança transformacional.

Outro aspecto a ser abordado é a necessidade de melhoria dos processos de Gestão de Pessoas, que abrange recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira, para garantir que os colaboradores estejam sendo apoiados e reconhecidos em suas funções, perfazendo a visão de Demo *et al.* (2012). Criar e manter uma cultura organizacional que valorize a empatia, o respeito, a colaboração e a inovação podem contribuir para um ambiente mais harmônico e produtivo, o que inclui atividades e políticas de diversidade, inclusão e liderança.

O modelo de gestão de pessoas delineados por Marras (2016) e as análise de lideranças desenvolvidas por Turner e Baker (2018) destacam uma significativa evolução na abordagem das organizações tanto à administração de gestão de pessoas quanto ao desenvolvimento da liderança. A sugestão de Turner e Baker (2018) de incorporar teorias emergentes de liderança ao campo do Desenvolvimento de Recursos Humanos (HRD) salienta a importância contínua de adaptar e atualizar as práticas de gestão de pessoas para enfrentar as exigências dinâmicas das organizações modernas.

Embora os modelos pioneiros citados por Marras (2016) ainda serem historicamente relevantes, a adoção de abordagens de liderança mais abrangentes pode fortalecer a capacidade dessas instituições de lidar com os desafios complexos do ambiente educacional e de pesquisa. Em um ambiente acadêmico dinâmico, atualizar as práticas de gestão de pessoas é primordial para atender às demandas contemporâneas. Esse movimento não só fomenta uma inovação teórica e prática na gestão de pessoas dentro de instituições acadêmicas, mas também promove uma gestão mais eficaz e adaptativa às necessidades dos estudantes, professores e funcionários envolvidos.

Diante disso, para melhor entendimento da influência e da importância da gestão de pessoas no contexto acadêmico e da teoria de liderança nesse espectro, é crucial explorar como esses campos influenciam o ambiente acadêmico e, conseqüentemente, a qualidade do serviço educacional oferecido. No âmbito do ensino superior, torna-se um pilar oferecer um ambiente propício à inovação e ao aprendizado.

Hernández-Díaz *et al.* (2017) enfatizam que práticas eficazes de recursos humanos, como o treinamento contínuo do corpo docente e colaboradores, não apenas promovem a empatia e o cuidado na entrega de serviços educacionais, mas também aumentam significativamente a qualidade desses serviços. Essa abordagem, conhecida como endomarketing, visa fortalecer a compreensão das necessidades dos alunos e melhorar a eficiência operacional das instituições de ensino superior.

Ao mesmo tempo, Amin *et al.* (2021) destacam a importância do empoderamento dos líderes dentro das instituições de ensino superior. Seus estudos indicam que líderes empoderados tendem a demonstrar maior comprometimento com a missão da instituição, além de promoverem uma cultura de inovação e eficiência entre suas equipes.

Reyes e Redona (2021) complementam essa perspectiva ao examinar a importância dos valores pessoais e da habilidade de trabalho em equipe na liderança acadêmica. Suas descobertas sublinham a necessidade de uma liderança que leve em consideração não apenas as demandas acadêmicas, mas também a harmonia e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Hiller *et al.* (2020) introduzem ainda uma perspectiva econômica para a teoria da liderança, argumentando que o contexto econômico influencia diretamente as escolhas e comportamentos dos líderes. Isso implica que líderes em instituições de ensino precisam não apenas considerar os aspectos acadêmicos e organizacionais, mas também as dinâmicas econômicas que moldam suas decisões e estratégias de liderança.

Em suma, a gestão eficaz de pessoas no contexto acadêmico não apenas requer avaliações contínuas e promoção da aprendizagem organizacional, mas também enfrenta desafios significativos que precisam ser abordados para garantir a excelência educacional. Embora as avaliações periódicas do clima organizacional, a satisfação da comunidade acadêmica e a eficácia das práticas de gestão de pessoas sejam cruciais para manter a instituição relevante e competitiva em um cenário educacional dinâmico, críticas válidas também emergem.

A falta de investimento adequado em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e professores pode comprometer a qualidade do ensino oferecido, afetando diretamente a experiência educacional dos alunos. Além disso, a desvalorização do capital humano e a existência de desigualdades de oportunidades dentro da instituição podem gerar desmotivação entre os membros da comunidade acadêmica.

Portanto, para enfrentar esses desafios, é essencial que as instituições de ensino superior não apenas implementem práticas de gestão de pessoas que incentivem a eficiência e a inovação, mas também adotem uma abordagem mais humanizada e inclusiva, valorizando o desenvolvimento profissional contínuo e criando um ambiente que promova a equidade e a

motivação. Somente assim poderão alcançar seu pleno potencial na formação de futuros profissionais e na contribuição para o avanço do conhecimento e da sociedade.

Por fim, com base nos estudos realizados, pode-se citar algumas oportunidades para pesquisas futuras que podem aprimorar para uma maior compreensão. Seria valioso investigar as aplicações práticas dos estilos de lideranças presentes no ambiente acadêmico e como a prática de gestão de pessoas influenciam diretamente a qualidade do ensino, a pesquisa e extensão nessas instituições.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo foi compreender a relação entre os modelos de gestão de pessoas e como a prática da liderança são entendidas no meio acadêmico, por meio da pesquisa bibliográfica, abordando as perspectivas de diversos autores acadêmicos à luz da teoria da liderança.

O referencial teórico foi construído para abranger a evolução histórica dos modelos de gestão de pessoas, com ênfase nas práticas do campo, relacionando-as com os traços de liderança no ambiente acadêmico. O método escolhido para coletar os dados foi a pesquisa bibliográfica.

Percebe-se a evolução dos modelos de gestão de pessoas, pois o primeiro modelo, departamento pessoal, era voltado para redução de custo e eficiência. Já o modelo atual de competência é focado nas competências individuais e profissionais de entregas, considerados como uma vantagem competitiva. O modelo de competências busca alinhar as competências dos funcionários às da organização para que os funcionários sejam recrutados, treinados, avaliados e remunerados, de acordo com sua capacidade de entrega.

Assim, o presente estudo permite fornecer uma visão sobre a evolução desses modelos. Destaca a necessidade contínua de atualização e adaptação das estratégias de gestão de pessoas para promover um ambiente educacional produtivo e que consiga responder aos desafios complexos que caracterizam o ambiente e mercado educacional.

Nesses termos, no contexto acadêmico, entra a importância da gestão de pessoas eficaz com o intuito de promover um ambiente de trabalho que além de fortalecer a capacidade das instituições em reter e, possivelmente, atrair talentos qualificados, valoriza o desenvolvimento e a capacitação contínua de todos os colaboradores. Essas questões trazem impactos diretamente na qualidade do ensino oferecido, pois professores e funcionários motivados e bem-preparados têm maior probabilidade de criar um ambiente de aprendizagem estimulante. Por fim, uma abordagem sensível no modelo de gestão pode propiciar um ambiente de trabalho inclusivo, onde a diversidade é valorizada e as diferentes visões são respeitadas, melhorando não apenas o bem-estar dos colaboradores, mas também a reputação da instituição com um local comprometido com o desenvolvimento humano e profissional.

REFERÊNCIAS

AMIN, S.; MUKMININ, A.; SETIAWATI, R.; FITRIATY, F. Empowering leadership and human resources through stimulating innovative behaviors in higher education. **Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci: Časopis Za Ekonomsku Teoriju i Praksu/Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business**, v. 39, n. 2, p. 381–399, 2021. <https://doi.org/10.18045/zbefri.2021.2.381>

AVELINO, K. W. R. S.; SALLES, D. M. R.; COSTA, I. S. A. Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. **Revista de**

Administração Mackenzie, v.18, n. 5, p. 202–228, 2017. Doi 10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p202-228.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o gestor público**. Brasília: ENAP, 2019.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas - 2. ed. - [4. Reimpre.] - São Paulo: Atlas, 2021.**

BREWER, P. D.; BREWER, K. L. Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model. **Journal of Education for Business**, v. 85, n.6, p. 330–335, 2010. <https://doi.org/10.1080/08832321003604938>.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v.69, n.2, p. 164–192, 2018. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>.

D'ELIA, B. B. **O profissional de recursos humanos**. São Paulo: Senac, 2021.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZET, K. Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, p. 395-420, 2012. DOI:10.1590/S1807-76922012005000006.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T.(coord). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

HERNÁNDEZ-DÍAZ, A.; CALDERON-ABREU, T.; AMADOR-DUMOIS, M.; CÓRDOVA-CLAUDIO, M. Internal marketing and customer-contact employees' attitudinal outcomes. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 30, n. 1, p. 124–143, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0190>.

HILLER, N. J., DECHURCH, L. A., MURASE, T., & DOTY, D. The Economic Context and Leadership: How Economic Conditions Influence the Nature and Effectiveness of Leadership. **Journal of Management**, v. 46, n. 6, p. 1421-1447, 2020.

MAHESHWARI, S. K.; YADAV, J. The role of HR in leadership development. **Development and Learning in Organizations: an International Journal**, [s. l.], v. 33, n. 5, p. 20–23, 2019. DOI:10.1108/DLO-11-2018-0141.

MA RHEA, Z. Alien tutelage: on generalizability and contextualization in leadership development. **Human Resource Development International**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 346–356, 2013. DOI:10.1080/13678868.2012.756158.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016, 352 p.

MARTIN, B. O.; KOLOMITRO, K.; LAM, T. C. M. Training Methods: A Review and Analysis. **Human Resource Development Review**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 11–35, 2014. <https://doi.org/10.1177/1534484313497947>.

MENDES, M. D. S. R. **Gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da rede jesuíta de educação.** 2020. 108f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. São Leopoldo, 2020.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** 19. ed. São Paulo: LTr. 2019.

REYES, M. G. M.; REDOÑA, B. M. Personal attributes and behavioral response of academic heads of private higher education institutions: Basis for human resource intervention development model. **Asia Pacific Management Review**, v. 26, n. 4, p.180–185, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.02.002>.

ROBINSON, Ken; ARONICA, Lou. **The element: How finding your passion changes everything.** Penguin, 2009.

SETERS, D. A. V.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. [s. l.]. **Emerald Backfiles**, p. 29-45, 2007.

SOUZA, L. F.; ZAMBALDI, F. S. **Gestão por Competências: Teoria e Prática no Contexto Organizacional.** São Paulo: Atlas. 2015.

TURNER, J. R.; BAKER, R. A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. **European Journal of Training and Development**, [s. l.], v. 42, n. 7/8, p. 470–498, 2018. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0054>.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. Modelos de gestão de pessoas. **Revista de carreiras e Pessoas**, v.11, n. 3, set./dez. 2021. DOI: 10.23925/recape.v11i3.54526.