

GESTÃO DE PESSOAS E O PAPEL DO LÍDER PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES: Um Estudo Bibliográfico

Leandro Batista da Silva

Esp. MBA em gestão empresarial e consultoria – UNIJALES;
Esp. MBA em finanças, controladoria, auditoria e planej. tributário – UNIJALES;
Esp. em Metodologia do ensino da matemática (em andamento) – SÃO LUIS;
Licenciatura em em Pedagogia (em andamento) – UNIDERP
Bacharel em Ciências Contábeis – FIU
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

Baseado em um estudo bibliográfico, este artigo tem como objetivo apresentar conceitos de gestão de pessoas, que contemple a sua importância para o sucesso das organizações, assim como destacar o papel do líder como requisito básico para a eficácia deste trabalho. Diferente de antes, hoje, ambas as partes buscam o ganho em conjunto, visando o alcance mútuo dos objetivos individuais e organizacionais. A gestão de pessoas é uma ferramenta fundamental para o sucesso empresarial, os colaboradores são o ativo mais importante dentro da organização. Para tanto, revisou-se literaturas especializadas no assunto com a finalidade de investigar as principais contribuições da gestão participativa para o atual cenário competitivo, onde a valorização dos recursos humanos passa a ser cada vez mais intensa dentro do mundo dos negócios, pois administrar pessoas requer habilidades, entretanto nem todos estão aptos para atender este novo perfil.

PALAVRAS-CHAVES: gestão; pessoas; organizações.

1 INTRODUÇÃO

Diante das novas exigências do mundo corporativo, a competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações. Com a era da informática houve a expansão da economia mundial pela tecnologia da informação, onde as informações são lançadas no planeta em milésimos de segundos, trazendo assim novas oportunidades de investimentos.

E para conquistar esse mercado cada vez mais sedento de inovações, as organizações buscam profissionais que possuam perfil de gestor, que é a capacidade de integrar objetivo, ação e resultado, com postura de líder, que os farão pessoas capazes de atuarem em meio às mudanças, onde os sistemas utilizados tradicionalmente estão se tornando cada vez mais obsoletos, assim sendo, a gestão de pessoas é uma ferramenta importante para que as organizações atinjam o sucesso esperado.

Gestão é a habilidade de gerir um conjunto de tarefas que exige mais

capacidade conceitual e humana do que operacional, é o ponto de partida para chegar aos objetivos pretendidos.

A gestão participativa é a peça fundamental para que os administradores alcancem um clima organizacional favorável e consiga fazer com que as pessoas dêem o melhor de si, ou seja, gestão de sucesso é aquela na qual o líder utiliza todos os conhecimentos administrativos possíveis e consegue o envolvimento, a participação, o respeito mútuo da equipe, através de uma comunicação aberta, facilitando assim a interação entre os grupos que coordena.

Os administradores têm o papel fundamental de pôr em prática suas habilidades conceituais e humanas, planejar, dirigir, controlar as determinantes, delegar, saber coordenar os recursos humanos, que são os causadores de transformações, enfim, liderar é o papel de todo gestor com visão empreendedora.

Hoje em dia, pouco adianta a técnica, se não houver uma gestão que busque excelências em seus processos. É necessário equipe de talentos e líderes, ou seja, é necessário alinhar propósitos, pessoas e processos, pois o gestor integrado superará seus limites e ajudará seus colaboradores no mesmo propósito. Portanto, para que a empresa seja bem sucedida, ela precisa gerir as pessoas colocando-as em primeiro lugar, ou seja, através do gestor ela deve criar condições para a expansão pessoal e o crescimento dos membros da equipe, formar grupos coesos e comprometidos com as diretrizes da organização e estimulá-los para encarar dificuldades como desafios ou limites a serem superados. O gestor integrado com os objetivos da empresa forma colaboradores empreendedores.

Sendo a gestão de pessoas importante para o sucesso das organizações, e o gestor o grande responsável em fazer com que a equipe seja o espelho de sua gestão, este artigo pretende apresentar conceitos relacionados ao tema, assim como demonstrar que o líder tem papel peculiar para gerir todos os recursos de forma eficiente e eficaz, objetivando sempre o crescimento humano e os resultados positivos para a empresa, pois todo líder é um gestor, mas nem todo gestor é um líder.

2 OBJETIVOS

Este artigo tem como objetivo apresentar conceitos de gestão de pessoas, que contemple a sua importância para o sucesso das organizações, assim como

destacar o papel do líder como requisito básico para a eficácia deste trabalho, onde a valorização dos recursos humanos passa a ser cada vez mais intensa dentro das organizações, pois administrar pessoas requer habilidades, entretanto nem todos estão aptos para atender a este novo perfil.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Para a elaboração deste trabalho, pesquisaram-se literaturas especializadas no assunto com a finalidade de investigar as principais contribuições da gestão participativa para o atual cenário competitivo, onde a valorização dos recursos humanos passa a ser cada vez mais intensa dentro das organizações, pois administrar pessoas requer habilidades com este novo perfil.

4 CONCEITO DE GESTÃO

Gestão é o conjunto de habilidades humanas e conceituais que os administradores devem adquirir e pôr em prática, são os elementos determinantes para o sucesso e eficácia da administração nas organizações. Gerenciar pessoas é chegar a um alto grau de cooperação e de comprometimento, isto é mais do que gerenciar pessoas, é gerenciar com pessoas. Esse é o caminho para a modernização das empresas e para a modernidade de nosso país (CHIAVENATO, 1994).

Gestão de sucesso é aquela em que o administrador é capaz de gerenciar as pessoas e tarefas com liderança e eficácia. Ele sozinho não conseguirá chegar aos resultados esperados, precisa do apoio da equipe. Este apoio resultará de uma gestão que exija que o líder pratique o que prega e derrube barreiras entre ele e a equipe, que não tenha medo das críticas sobre seu desempenho e que acima de tudo dê responsabilidade, espaço e autonomia para os membros do seu grupo.

Segundo Hunter (2004, p. 25), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos como sendo para o bem comum”.

Liderar é desenvolver e estimular as pessoas para trabalharem com entusiasmo, fazer com que dêem o melhor de si, mesmo estando sob pressão, ou seja, é fazer com que os colaboradores sintam prazer em trabalhar, pois eles são os

bens mais preciosos das organizações, e o papel do gestor é administrá-los com respeito, ética e reconhecimento.

Para Levine (2005, p. 63) “investir em relações é como investir em dinheiro, você recebe um retorno do investimento”. Sendo assim, percebe-se que não há espaço para “líderes” arrogantes e autoritários. O mercado está cada vez mais exigente, fazendo com que o gestor integrado, agregue valor, priorizando o que realmente faz a diferença na condução do negócio, pois equipe capacitada e motivada é sucesso garantido.

Segundo Chiavenato (1994, p. 47),

[...] a empresa é um organismo vivo que se comporta em um ambiente mutável, os seus objetivos podem sofrer mudanças e alterações ao longo do tempo em face de mudanças internas e externas.

Sendo a empresa um organismo vivo, cada parte deste corpo possui uma função vital para o bom funcionamento. O administrador é o cérebro da organização, é o agente das mudanças, é quem lança as informações para os demais membros deste organismo.

Ele indica as ferramentas necessárias e aponta o caminho para o bom funcionamento da empresa, evitando com isso falhas que afetarão a organização como um todo, caso ocorra.

A integração do gestor com a equipe faz com que ele tenha uma conduta focada no trabalho. Ele precisa preocupar-se com os resultados e para isso deve agir pautando suas ações nos produtos e serviços mais rentáveis, eliminando atividades ou pessoas que não agreguem valor, bem como incentivando a inovação e a mudança. Ele sabe concentrar-se sob pressão, sempre em busca de retornos positivos através das pessoas lideradas por ele.

5 CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Toda empresa constitui sua própria cultura. Ela é composta por um conjunto de comportamentos, crenças, valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas aceitas por um grupo de pessoas. São aspectos caracterizadores de normas e condutas impostas através de seus membros. O clima organizacional é a relação entre a satisfação e a frustração recebida ou experimentada pelas pessoas de uma organização que realizam o seu trabalho.

Segundo Chiavenato (1994):

O importante, todavia, é salientar que o gerente pode não ter muitas condições pessoais de intervir e de modificar a cultura organizacional da sua empresa. Todavia quase sempre ele tem plena condição de alterar e melhorar o clima organizacional.

O gestor é a mola que impulsiona o clima entre os indivíduos, é o agente responsável pelas mudanças, sendo assim ele deve aplicar todos os conhecimentos estratégicos para criar um clima favorável e saudável. Deve adotar um estilo de liderança mais adequado, ser empático, colocar-se no lugar de seus coordenados, pois para exigir resultados é preciso motivar a equipe, fazendo com que participem das decisões.

Chiavenato (1994, p. 50) afirma ainda que “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”.

Para exigir o feedback desejado o gestor tem que ser exemplo, tem que ter auto-estima e autoconfiança constante, pois espera-se dele a coragem para quebrar paradigmas, ambição de propor objetivos e capacidade de pensar além das suas habilidades. Ele não deve fazer parte de um problema, seu dever é fazer parte da solução.

Chiavenato (1994, p. 59) afirma ainda que na gestão participativa as pessoas são:

[...] estimuladas e desejosas de contribuir, em um clima de confiança mútua entre as partes, especialmente entre gerentes e subordinados. Isso é completamente diferente do sistema que manda, impõe, coage, fiscaliza e que não ouve, não discute, nem considera o ponto de vista das pessoas envolvidas.

O gestor é a peça fundamental para que a empresa se torne um ambiente de trabalho prazeroso e valorizado pelos seus colaboradores e clientes. Para Barçante e Castro (1995, p.75), clima organizacional “é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”.

É muito difícil mudar a cultura de uma empresa de maneira repentina, entretanto é possível agregar valor e melhorar o clima de satisfação, pois a produtividade das pessoas está relacionada ao bem estar do indivíduo.

Souza (1978, p. 38) afirma:

O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são

alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles.

Quando o gestor consegue administrar as pessoas de uma maneira estimulante diminui-se a necessidade de utilizar mecanismos rígidos de controle, mantendo assim o capital intelectual, evitando perdê-lo para outras empresas.

Na gestão há várias barreiras a serem enfrentadas devido ao universo de diferentes interesses pessoais e profissionais. Pessoas que encaram o mundo de várias maneiras são influenciadas pelas políticas, costumes e normas das empresas, sendo assim, a função do administrador é de liderar as pessoas com a finalidade de evitar conflitos e criar um ambiente mais harmonioso. Percebe-se, portanto que os recursos materiais, financeiros, entre outros são importantes para qualquer organização, mas não é o essencial para o sucesso das mesmas. É necessário pessoas motivadas, ousadas, atuantes e vencedoras, sendo o gestor o grande responsável por este resultado.

6 MOTIVAÇÃO

A motivação é o combustível para o comportamento de cada indivíduo e atua no sentido de satisfazer suas necessidades pessoais no trabalho. Para Robbins (2000, p. 342),

[...] a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Os motivos para que as pessoas atendam suas necessidades pessoais e trabalhem com entusiasmo surgem de vários fatores proporcionados pelas organizações como: reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário, o clima organizacional promovido pelo relacionamento humano dentro da empresa e a possibilidade de participar das decisões.

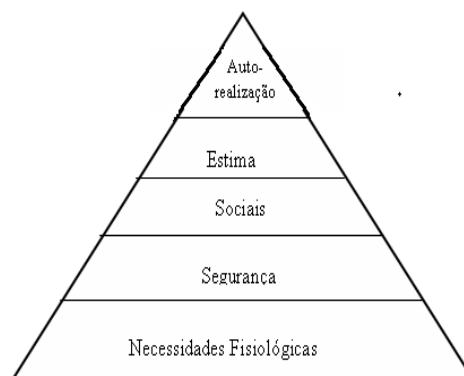
Quando a empresa consegue atender as necessidades de seus colaboradores nota-se a qualidade de vida no trabalho.

A motivação surge de cada indivíduo e depende do grau da necessidade de cada um, sendo o líder responsável em administrar os motivos que faz com que seus colaboradores participem com afinco nos resultados da organização. Não há

uma fórmula exata para o gestor motivar a equipe, entretanto há possibilidade de melhorar o clima organizacional por meio da gestão participativa que estimula os funcionários a darem o melhor de si.

Para melhor entendimento do que leva os seres humanos a se motivarem, Maslow classifica em ordem hierárquica as necessidades que as pessoas têm para alcançarem os objetivos pretendidos. A mesma segue a sequência, (i) necessidades fisiológicas (constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie); (ii) necessidades de segurança (constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca pela proteção contra ameaças ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade); (iii) necessidades sociais (são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor; (iv) necessidades de estima (são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração e (v) necessidades de auto-realização (são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida) (Figura 1).

Figura 1. Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994).

A dificuldade em administrar e motivar as pessoas está no fator de que muitos gestores não conhecem a real necessidade de sua equipe e confundem liderança com gerência e chefia. Segundo Hunter (2006, p. 19) “gerência é o que fazemos, liderança é quem somos”.

Liderar é uma habilidade que requer muita dedicação, muitos nascem com as características, e outros só adquirem com o tempo. É preciso treinar as habilidades humanas e conceituais para adquirir o perfil de gestor participativo. Hunter (2006, p. 18) afirma ainda que a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Uma das melhores formas de motivar a equipe é elogiá-la quando atingir as metas, ou realizar um ótimo trabalho. Hunter (2006, p. 118) afirma o pensamento acima dizendo: “respeite o seu pessoal, faça um elogio sincero e específico sempre que for merecido, reconheça suas realizações e recompense a excelência”.

Estudos comprovam que grandes equipes atingem a eficiência e eficácia por meio de influências motivacionais, sendo assim, é papel do líder manter uma postura profissional clara e objetiva, de modo que influencie a qualidade nas relações interpessoais.

Um dos maiores erros do líder é achar que a motivação é única para estimular sua equipe. Os motivos que movem a equipe a empenhar-se a realizar um projeto está relacionado à satisfação individual e intransferível de cada colaborador, ou seja, depende muito da necessidade de cada pessoa. Portanto, a motivação está inserida no interior de cada colaborador, e é papel do gestor despertá-la, com a finalidade de estimular o máximo o potencial de sua equipe.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura de uma empresa é difícil ser modificada de maneira repentina, entretanto é possível desenvolver um clima organizacional satisfatório através da motivação, forçando com isso a quebra de paradigmas.

O sucesso das organizações não está relacionado à posição privilegiada no organograma da organização, mas no potencial em administrar as pessoas e possuir uma aceitação unânime por parte de todos.

Sendo assim, este estudo permitiu o entendimento sobre o papel do líder na

gestão dos recursos humanos, além de refletir sobre a importância das relações interpessoais, demonstrando que a motivação e o controle do clima organizacional são itens essenciais para o sucesso da gestão.

O gestor precisa ter uma comunicação aberta, contagiar a equipe, enfatizar o valor que cada profissional possui e praticar todos os conhecimentos adquiridos para uma gestão voltada na satisfação e motivação das pessoas.

Desenvolver os conhecimentos adquiridos ao longo da vida é indiscutível para compreender o ambiente interno e externo, é instrumento para servir de base nas tomadas de decisões e evitar os conflitos, trazendo assim, benefícios para a organização e para cada membro do grupo em particular.

Percebe-se que administrar pessoas não é uma tarefa fácil, não há uma fórmula exata, é necessário utilizar todas as informações possíveis para chegar aos resultados esperados, pois o sucesso das empresas do novo século não está somente ligado nos recursos financeiros e investimentos altos em tecnologia, mas principalmente no investimento do capital humano. Portanto, o administrador que utilizar uma gestão participativa, valorizar os recursos humanos como o ativo mais importante da organização e transmitir confiança para as pessoas, conseguirá dirigir os esforços e alcançar os objetivos esperados, pois administrar as pessoas é uma habilidade que todos os profissionais devem adquirir independente da área de atuação.

REFERÊNCIAS

BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. Ouvindo a voz do cliente interno. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron, 1994.

HUNTER, J. C. Como tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. 17. ed. São Paulo: Sextante, 2004.

LEVINE, S. R. Seis fundamentos do sucesso profissional: 96 dicas de um grande consultor para dar uma nova perspectiva para sua carreira e sua vida. 2. ed. Rio de

Janeiro: Sextante, 2005.

ROBBINS, S. P. Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SOUZA, Edela L. Pereira. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. 1. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.