

# **Gestão de Pessoas: o Papel Fundamental do Líder nas Estratégias e Resultados das Empresas em um Ambiente Altamente Competitivo**

**Mauro Luiz Costa Campello**  
**mcampello@yahoo.com**  
**MC**

**Resumo:** O presente trabalho aborda a importância da gestão de pessoas como forma de atingir os resultados desejados pelas empresas, englobando a importância do líder nesse processo. Assim, o trabalho aborda temas sobre liderança, motivação, coaching e feedback, trabalho em equipe, bem como suas implicações e desafios para o bom desempenho das empresas modernas, considerando as mudanças presentes em um mercado altamente dinâmico e competitivo. Também são analisadas algumas variáveis que interferem no processo de gestão de pessoas, variáveis essas que provocam impactos diferentes em cada organização, tanto em função do momento em que a mesma se encontra nesse processo de gestão de pessoas, além do segmento em que cada empresa atua.

**Palavras Chave:** Gestão de pessoas - liderança - motivação - trabalho em equipe - resultados

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas vivem uma busca incessante por resultados o que faz com que tenham uma atenção constante aos principais movimentos que ocorrem em seus mercados de atuação, como por exemplo: a atuação da concorrência, o comportamento dos clientes, inovação dos produtos e serviços, a tecnologia utilizada, aspectos da legislação - com impactos positivos e negativos, a economia, custo e preço, a logística disponível e necessária, a qualidade dos produtos e serviços - sob a ótica do cliente, aspectos socioambientais e muitos outros. Com isso, a produção de bens e serviços vem sofrendo profundas mudanças nas últimas décadas, fazendo com que alguns dos paradigmas de produção desenvolvidos pela administração científica não mais se apliquem atualmente, pelo menos com a mesma eficiência e eficácia.

O forte aporte de tecnologia no processo produtivo, de gestão e também de controle mudou radicalmente as relações entre as empresas e seus clientes - razão de ser de qualquer negócio - e entre as mesmas e seus colaboradores, necessários ao processo produtivo e de gestão das empresas e desenvolvimento de suas estratégias.

Como exemplo desses fatos, podem-se destacar, no primeiro caso, os bancos com a transferência para seus clientes de parte considerável do serviço antes realizado por bancários, porém dando aos clientes maior comodidade, conforto, segurança e flexibilidade de horário para realizarem uma diversidade de transações bancárias sem a necessidade de deslocarem-se a uma agência, via internet, ou mesmo nas agências, com o autoatendimento. Por outro lado, no segundo caso, a tecnologia associada a processos produtivos, de gestão, de controle e de qualidade provocou uma revolução ampla na produção de bens e serviços. Essas mudanças se tornaram uma forma de buscar diferenciais competitivos em relação aos concorrentes, bem como possibilidades para redução dos custos de produção, além de buscar a inovação em seus negócios.

Assim, houve uma redução significativa do número de pessoas envolvidas na produção. As empresas investiram consideravelmente em treinamento como forma necessária para adequar as competências dos colaboradores aos novos processos o que provocou muitas mudanças na gestão das pessoas: forma de liderança, motivação e trabalho em equipe.

Avaliando a evolução da teoria das organizações é possível que, a partir de determinado estágio, as mesmas possam ser comparadas a organismos vivos, flexíveis e suscetíveis às variáveis internas e externas (DE GEUS, 1998). Se as empresas podem ser assim percebidas, a relação entre as pessoas - líderes e colaboradores - assume grande importância nesse processo.

Hamel & Prahalad (1976) comentam a necessidade que as empresas têm de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor, ou seja, se diferenciarem. Quando os autores falam em reavaliar, regenerar estratégias e reinventar o setor, os mesmos referem-se a entender o que os clientes vão querer no futuro e esse processo garantirá a sobrevivência das empresas, fato que está relacionado à capacidade de troca com o ambiente onde a empresa opera: mão de obra adequada, aceitação de seus produtos pelos clientes, poder de pagar os insumos necessários, sua responsabilidade social, ética e outros fatores. Nessa situação, a relação líder-colaborador assume papel relevante para os objetivos das empresas.

## 2. O HOMEM: UM FATOR DE PRODUÇÃO OU ALGO MAIS QUE ISSO?

Segundo Santos et al. (2001), os resultados dependem de três fatores importantes: pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas atuam de forma a atingirem os resultados

pretendidos utilizando processos claros e bem definidos, tendo como orientação a filosofia estratégica da empresa. A sinergia do modelo está relacionada à forma de interação entre esses três fatores. A busca dos resultados ou a competitividade desejada está ligada à forma como os colaboradores trabalham, os processos utilizados por eles nesse trabalho, colocando em prática a estratégia da organização.

O ser humano, portanto, é fator importante nesse processo, tanto na execução dos processos, como na definição das estratégias empresariais e ainda no controle dos resultados.

O homem é muito mais do que um composto mecânico e por muitas vezes foi referido apenas como um fator de produção. Ele possui muitos outros atributos, os quais afetam significativamente seu desempenho. O homem sofre variações diversas em relação ao seu estado psicológico devido às mudanças que ocorrem no seu cotidiano, podendo dessa forma interferir no seu local de trabalho e nos resultados. Em algumas situações, as pessoas podem estar emocionalmente confusas por suas relações pessoais. Nesses aspectos, o comprometimento com a qualidade de seus serviços poderá ser afetado, além de sua capacidade de trabalhar em equipe, gerando resultados muito aquém daqueles pretendidos.

### 3. UM NOVO LÍDER

Fica evidente nesse quadro anteriormente citado, a necessidade de existir um novo líder. Um líder capaz de trabalhar essas três vertentes - pessoas, processos e filosofia estratégica - buscando a motivação necessária dos colaboradores. A motivação faz o colaborador adquirir maior capacidade (DAVIS & NEWSTROM, 1998). É de suma importância para que esse processo ocorra da forma esperada que as empresas criem condições que motivem os colaboradores para um melhor desempenho, ou seja, um clima organizacional que facilite o trabalho para se atingir os resultados. Esse clima reflete a capacidade da empresa de atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados da organização, tornando-a cada vez melhor e gerando vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes, bem como a satisfação dos clientes.

Na opinião de Chiavenato (1994, p.53), o clima organizacional é um fator favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores, produzindo elevação do moral interno e sendo desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Clima organizacional pode ser definido também como um conjunto de variáveis que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores.

Segundo Bennis (1996, p.6), *“clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”*

A pressão de trabalho sobre os funcionários, baseada no foco em resultados, com crescente e contínua cobrança por mais e maiores negócios, destacado por Rechzeigel & Vanalle (2000), pode, em muitas situações gerar estresse, que é o conjunto de reações do organismo às agressões de ordem física, psíquica, infecciosa, e outras, capazes de perturbar-lhe a homeostase. O estresse compromete tanto os colaboradores como o resultado das empresas com prejuízos causados à saúde dos colaboradores com redução da produtividade profissional e queda no desempenho, na motivação desses colaboradores e na criatividade. O estresse também causa desgastes nas relações no ambiente de trabalho, prejudicando o clima organizacional e o trabalho em equipe. Cabe ao líder atuar na prevenção dos impactos do estresse mantendo o ânimo e a autoestima dos colaboradores, contribuindo para um melhor

resultado das empresas, maior motivação das equipes com menor desgaste das mesmas: físico e emocional.

O líder emocionalmente inteligente tem as seguintes atitudes: a) estimula nas pessoas o sentimento de pertencer - “sentimento de dono”; b) encoraja o aprendizado e o crescimento contínuo das pessoas; c) cria um clima que estimula os desafios e a criatividade; d) cuida da sua equipe sendo eficaz nos esforços de influenciar e conquistar cooperação e comprometimento das pessoas; e) inspira entusiasmo; f) mantém o autocontrole, lidando adequadamente com seus sentimentos, bem como com os sentimentos das outras pessoas; g) elogia e dá *feedback* às pessoas sempre que necessário; h) é flexível.

Essa última atitude tem papel fundamental no processo de gestão de pessoas, pelo fato da diversidade dos fatores envolvidos.

Com certeza, nenhum ser humano é puro, então um líder deve ter alguns atributos ou qualidades que suportem sua condição de liderança, entre as quais se destacam, segundo Gainza (2011): a) qualificação: o líder deve estar capacitado tecnicamente, sem necessariamente ser a pessoa que mais conheça a atividade. Nem sempre os mais capacitados são os melhores líderes; b) capacidade de mando: o líder deve ser capaz de tomar as decisões certas e devidas nos momentos oportunos com emissão de ordens claras, orientadoras e precisas; c) capacidade de comunicação: essa qualidade envolve não apenas a capacidade de comunicar-se com os colaboradores, mas também ser capaz de escutar os demais; d) honestidade e humildade: o líder não deve se sentir superior aos demais pela sua posição hierárquica que o cargo permite. Saber escutar, inclusive quando se faz uma crítica é vital para um bom líder. Nenhum ser humano está isento de cometer erros ou equívocos.

A tendência atual de redução do número de pessoas envolvidas na produção, isto é, equipes de trabalho mais enxutas, conduz a uma consciência cada vez maior da necessidade do trabalho em equipe, bem como de uma melhor relação interpessoal, bem como maior integração entre as pessoas (MUCCHIELLI, 1980). A integração dos diversos níveis de uma equipe de trabalho é fundamental para um maior sucesso e a liderança tem um efeito cascata muito importante sobre os colaboradores (BRADFORD & COHEN, 1985).

Então, o comportamento organizacional deve criar produtividade nas organizações. Aí se inclui conhecimento, habilidade, atitude e motivação. A motivação faz, segundo Davis & Newstrom (1998), o colaborador adquirir capacidade.

#### **4. LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**

O líder deve evitar toda e qualquer competição entre a equipe que conduza a um espírito negativo, destruidor e sempre incentivar a competição de cooperação, que propicia a motivação constante, bem como a sinergia da equipe (MUCCHIELLI, 1980). Segundo Gainza (2001), o líder tem muitos papéis, porém conseguir a motivação dos colaboradores é, talvez, o papel mais fundamental entre os diversos em seu trabalho.

Motivação, segundo Ferreira (1999, p. 1371), é o “conjunto de fatores psicológicos (*conscientes ou inconscientes*) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”. Então, o comportamento organizacional deve prover condições para criar produtividade nas organizações, fazer com que os fatores que atuam sobre a motivação dos colaboradores estejam presentes.

Destaca-se, ainda, o fato de que a falta de credibilidade, o sentimento de “nós *versus* eles”, ganhadores e perdedores, ou a criação de castas nas empresas comprometem o clima organizacional gerando duelos internos inúteis para os objetivos das empresas (LIMA, 1999). As equipes que funcionam bem não estão limitadas a compartilhar o conhecimento de seus

membros. Elas sabem o que fazer e seus membros conhecem os pontos fortes de cada um, conforme uma pesquisa do professor de Administração da Wharton, Peter Capelli. O trabalho em equipe envolve não só as pessoas diretamente voltadas à produção, como as diversas áreas de apoio e suporte, necessárias para atingir os objetivos pretendidos pelas empresas.

De acordo com Rechziegel & Vanalle (2000), a nova gestão de recursos humanos das empresas faz com que outros princípios também passem a ter destaque, como a empregabilidade, que passa a ser estabelecida pelo mercado (qualificação dos colaboradores); o autodesenvolvimento, isto é, as próprias pessoas devem buscar agregar novas competências; o foco em resultados, ou seja, a mensuração constante do valor que as pessoas oferecem ao negócio das empresas; o *empowerment*, as relações entre as pessoas e as organizações significam o máximo de autonomia possível dos líderes na gestão de suas equipes de trabalho.

Segundo o professor Capelli, as empresas que investem na reciclagem de seus colaboradores o fazem, em parte, para preservação do capital social existente entre eles, ou seja, uma estreita rede de relacionamentos no local de trabalho, gerando maior produtividade, sinergia e mais união no ambiente de trabalho.

O treinamento faz com que as empresas adquiriram uma nova estrutura comportamental e instrumental, o que possibilita que o colaborador reposicione sua atuação na empresa, com maior contribuição para os objetivos desejados (OLIVEIRA & VANALLE, 1999). O papel do líder é importante para identificar que competências devem ser desenvolvidas e em quais colaboradores, bem como buscar essa capacitação, fazendo as coisas acontecerem (KUSCH, 2004), contribuindo, desta forma, para o aumento da lucratividade com maior satisfação dos clientes e para o sucesso no longo prazo, ou seja, obtendo resultados sustentáveis.

Gerenciar pessoas é o principal desafio das organizações no momento atual e as variáveis, que já são muitas na complexidade do mundo global sofrem mudanças a todo o momento e de vários tipos. De acordo com McClelland (1988), as pessoas têm motivações e convicções próprias e isso move suas ações e comportamentos dentro das organizações. As motivações, por outro lado, estão dentro de um contexto de valores, cultura e políticas da empresa, valores e cultura das pessoas que compõem a organização, mercado, fornecedores, relações interpessoais, clientes, pares, funcionários, mídia, produtos, acionistas, lideranças, etc.

Na análise de Ulrich (2002), a gestão de pessoas dentro das organizações passa por quatro papéis fundamentais, na responsabilidade de Recursos Humanos. O primeiro desses papéis, e talvez o mais básico, possa ser indicado como uma fase defensora de pessoas, onde se administra a contribuição dos colaboradores. A gestão é feita no nível mais de processos e de gestão do cotidiano. Essa fase de gestão evolui para gerenciar processos e pessoas de forma mais estruturada até se fazer uma gestão estratégica de recursos e de pessoas, firmando uma parceria estratégica com o negócio da empresa. O papel mais nobre destinado à gestão estratégica de recursos humanos está em ser efetivamente um “agente de mudanças”, administrando a transformação e a mudança continuamente, de forma a assegurar a capacidade de ajuste à mudança.

Nesse contexto, o líder deve praticar processos individuais de motivação de sua equipe, uma vez que os membros destas são de natureza diferente e com os processos de produção/transformação de sua área deve assegurar essa capacidade de mudança, na velocidade que a necessidade exige. Assegurar a capacidade de mudança significa estar sintonizado com os objetivos estratégicos da organização, que por sua vez, estão baseados em princípios sólidos de sua perpetuação saudável em um mercado cada vez mais competitivo, exigente e inovador.

O desafio da gestão de pessoas também deve levar em consideração cada vez mais, a variável “tempo”. Assegurar a capacidade de mudança pressupõe que cada vez mais as mudanças ocorrem com maior frequência e muito rapidamente. Preparar as pessoas e geri-las com a velocidade da mudança atual é o grande desafio das lideranças e das áreas de Recursos Humanos dentro das organizações. Cada organização se encontra em um momento de maturidade e estará procurando seus caminhos de gestão de pessoas dentro desse processo. Uma organização onde os processos burocráticos são bastante pesados, envolvendo riscos e segurança em um grau elevado, pode colocar seu modo de gestão de pessoas mais focado em processos operacionais. Após atingir esse objetivo, além de assegurada a mudança sem afetar processos, a organização poderá se voltar mais para a gestão estratégica de pessoas. Por outro lado, perder pessoas-chaves com altas competências técnicas em uma empresa cuja maturidade está mais em gerir processos é um risco imensurável. Então, a organização também precisa avaliar esse risco e analisar estrategicamente as pessoas que estão mais fortemente envolvidas em assegurar a mudança de processos.

O gestor de pessoas - ou o líder - ao trabalhar com todas as variáveis citadas é responsável por atingir os resultados previstos através das pessoas. Garantir esses resultados envolve vários passos, como entender as motivações individuais e grupais da equipe, entender a capacitação e o nível de competências estabelecidas e a serem desenvolvidas e garantir o ambiente organizacional propício para que as potencialidades das pessoas sejam exploradas e um alto grau de motivação seja conseguido, além de facilitar o trabalho em equipe. O líder deve também ser capaz de identificar o grau de maturidade psicológica e profissional de sua equipe para facilitar o processo de liderança situacional (BLANCHARD & HERSHEY, 1986).

O gestor deve ter o planejamento de seus recursos humanos conhecendo profundamente todas as variáveis que interferem nos bons resultados da equipe.

Mattar & Ferraz (2004) citam que as empresas sabem o valor e a importância de obter e manter o comprometimento de seus colaboradores. Colaboradores comprometidos propiciam maior eficiência e eficácia. Porém os autores comentam que nem sempre é fácil conseguir esse comprometimento por parte dos colaboradores. O mercado atualmente exige das empresas alta competitividade, e as mesmas esperam o comprometimento de seus colaboradores para atingirem uma maior produtividade, com qualidade nos serviços e, assim, obterem um crescimento através de resultados sustentáveis e da satisfação dos clientes.

## 5. LIDERANÇA E COACHING

O líder deve, através do *coaching*, buscar maior comprometimento dos colaboradores com a qualidade e pontualidade da produção. O desempenho excelente de toda a equipe depende da preocupação de cada membro com os problemas a resolver e os resultados a serem atingidos e, para isso, os membros da equipe devem ter iniciativa, o que não substitui as atribuições ou responsabilidades definidas para cada função, bem como trabalhar sempre próximo ao seu potencial, o que nem sempre acontece, algumas vezes pela própria pressão diária, que pode conduzir ao estresse, como já foi citado.

Segundo Nunes (2007), o processo de *coaching* compreende as atuações do líder voltadas para ajudar os seus colaboradores a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento. Assim, não compete ao líder descobrir o que é melhor para os colaboradores - cada um deles é que terá que descobrir o seu melhor caminho para melhorar o desempenho. O líder atua como um facilitador, acompanhando e ajudando individualmente cada colaborador como descobrir os meios de expressar melhor os seus talentos de forma a melhor atingir os objetivos pessoais e, por consequência, coletivos. Então o *coaching* é um processo que fomenta no colaborador o conhecimento de si próprio e o ajuda a criar o desejo de melhorar ao longo do tempo.

Fazer bem o trabalho é o foco central, mais do que aspectos pessoais ou políticos. O foco, no caso, deve estar na qualidade dentro das necessidades do cliente. Então, a atuação do líder é fundamental para o desenvolvimento de seus colaboradores, através do *coaching*, ou seja, da orientação e desenvolvimento dos mesmos. A importância do líder nesse desenvolvimento é essencial para mantê-los motivados e comprometidos com seu autodesenvolvimento e, dessa forma, atingir os objetivos que são esperados deles.

Assim, o uso de técnicas de *feedback* sobre o desempenho dos mesmos é fundamental (BEE & BEE, 2000), entre as quais, pode-se destacar: a) analisar a situação inicial; b) determinar os efeitos dessa situação e os objetivos desejados; c) ajustar-se à receptividade pelo colaborador; d) criar um ambiente propício; e) comunicar-se efetivamente; f) descrever o comportamento que se deseja mudar e o comportamento desejado; g) procurar soluções conjuntas, isto é, definição de um plano de ação; h) concentrar-se naquilo que se acha bom e necessário para a melhoria do colaborador; i) chegar a um acordo: o compromisso da mudança.

Esse último, talvez, seja o mais importante, mas depende muito dos passos anteriores.

O *feedback* é um fator importante na gestão de pessoas já que está associado a um círculo virtuoso, uma vez que pessoas responsáveis procuram receber *feedback* e o mesmo cria pessoas responsáveis com a possibilidade de melhoria com o feedback recebido.

Algumas características do *coaching*: a) consiste em ajudar a aprender, mais do que a ensinar; b) não serve com pessoas em busca de uma receita para solucionar problemas; c) a melhoria pessoal é produzida pelo autodescobrimento e não tanto pela contribuição dos outros; d) funciona com quem está disposto a questionar-se em sua forma de trabalhar; e) não somente é necessário transmitir conhecimentos e sim mudar atitudes para que as condutas aprendidas se convertam em hábitos.

Então se percebe que o *coaching* serve para criar e manter pessoas com êxito em seu contínuo desenvolvimento tendo condições de gerar melhores resultados.

## 6. LIDERANÇA E INOVAÇÃO

Num processo de busca de uma estratégia que traga para a empresa uma vantagem competitiva sustentável, a diferenciação no mercado é fator importante para isso e o líder deve incentivar a inovação das equipes de trabalho. Inovação é ter ideias que os concorrentes ainda não tiveram, bem como implantá-las com sucesso, como parte da estratégia das empresas, visando tanto o desempenho econômico e a criação de valor (SIMANTOB & LIPPI, 2003).

Os mesmos autores classificam a inovação em: a) inovação de produtos e serviços: que consiste no desenvolvimento e na comercialização de novos produtos ou serviços com base em novas tecnologias e vinculados à satisfação das necessidades dos clientes; b) inovação de processos: baseada no desenvolvimento de novos meios de produção e de novas formas de relacionamento para a prestação de serviços; c) inovação de negócios: criação de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável; d) inovação em gestão: desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança.

Nessa última situação são observados os fatores pessoas, processos e filosofia estratégica.

A política de inovação é fundamental e decisiva para a competitividade no longo prazo, conforme Simantob & Lippi (2003), e o líder deve incentivar a inovação na atuação de seus colaboradores.

Outro aspecto importante relativo à inovação, comentado por Reinold Geiger, presidente e principal acionista da empresa de cosméticos francesa L'OCCITANE, é em relação ao medo de errar. Segundo Geiger, esse medo é o maior inimigo da inovação, ou seja, o fracasso faz parte do processo. A busca por culpados pelos fracassos inibe a criatividade (CARNEIRO, 2011).

## **7. POSSÍVEIS VARIÁVEIS NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Algumas variáveis que podem ser isoladas para o estudo do processo de gestão de pessoas estão relacionadas a seguir, sem nenhuma ordem de importância ou priorização, pois combinadas elas potencializam impactos diferentes em cada organização, dependendo do momento estratégico de gestão de pessoas em que a organização se encontra ou do seu mercado de atuação:

### **7.1. AVALIAÇÃO DO POTENCIAL**

Conhecer o potencial do capital humano é importante para que gestores e organização compreendam o espaço de movimentação e crescimento possível das pessoas ou a necessidade de se adequar perfis com treinamentos ou até troca de pessoas.

### **7.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR OBJETIVOS**

As pessoas precisam de desafios e devem ser avaliadas com base na busca de resultados; a busca de desafios (realização) é um dos motivos sociais de McClelland (1988).

### **7.3. REMUNERAÇÃO FIXA *VERSUS* REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

A remuneração fixa é fator importante que aliada à remuneração variável e à avaliação de desempenho traz fortes componentes de satisfação no conceito dos motivos sociais de McClelland & Burnham (2001), que é a necessidade de realização; quanto maior os resultados conseguidos, maior a realização e em consequência a remuneração variável.

### **7.4. TREINAMENTO**

O desempenho de funcionários e das equipes bem treinadas é fator inquestionável que influi nos resultados e na motivação da equipe. Também é possível mudar atitudes dos colaboradores através do treinamento.

### **7.5. DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

Ambientes e lideranças que incentivem o desenvolvimento de seus colaboradores tem mais chances de ter em seus quadros profissionais qualificados, diferenciados e motivados.

### **7.6. RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Não só as empresas, mas também os gestores que incentivam seus funcionários a se preocuparem com a responsabilidade social são percebidos como sendo mais responsáveis e idôneos, trazendo maior identificação entre empresa e seus colaboradores e, também, com o público externo.

### **7.7. IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO E DA ÁREA**

Organizações com um impacto positivo no mercado, com imagem de preservação de ambiente e de produtos que agregam valor sem prejuízo do ambiente e com responsabilidade social, encontram em seus colaboradores maior identificação pessoal e satisfaz à segunda



necessidade social de McClelland (1988), que é a necessidade de afiliação (sentimento de pertencer).

#### 7.8. POSSIBILIDADES DE CARREIRA

Devem estar disponíveis e bem explicitadas e o gestor deve ser um facilitador desse processo.

#### 7.9. BENEFÍCIOS DAS ORGANIZAÇÕES

Agregam valor aos funcionários, atendendo à necessidade de afiliação (pertencer a um grupo que tem aqueles benefícios).

#### 7.10. MENTORING

Gestores que desenvolvem o *mentoring* com membros de sua equipe tendem a desenvolver as pessoas e isso também responde à necessidade de realização e *empowerment* de McClelland (1988).

#### 7.11. COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

Os aspectos de comunicação interna das lideranças, em todas as direções (funcionários, pares, líderes, formais e informais) e a comunicação externa da organização com os diversos *stakeholders* tem impacto fantástico nas relações da equipe e precisam ser cuidadas, planejadas e geridas com as devidas análises de impactos; é um dos elementos mais importantes da estratégia e da motivação dentro das organizações porque bem trabalhada neutraliza a ausência de outros elementos importantes.

#### 7.12. RECONHECIMENTO

Reconhecer desempenhos, principalmente os que estão muito acima da média, tem sido prática importante para a retenção desses profissionais nas organizações; o reconhecimento atende às necessidades sociais de McClelland (1988) na sua forma mais completa porque envolve os três componentes de motivação: afiliação, *empowerment* e realização.

#### 7.13. AMBIENTE E CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional medido e gerenciado é ferramenta importante de diagnóstico e facilita as tomadas de decisões estratégicas.

#### 7.14. DESAFIOS

Os desafios da organização permeiam os desafios individuais e da equipe; a ausência de desafios dentro das organizações não motiva pessoas em nenhuma das classificações de McClelland (1988), pois não une equipes em torno de objetivos comuns (afiliação), não afloram lideranças situacionais ou não (*empowerment*) e não trazem grandes resultados (realização).

#### 7.15. ESTILOS DE LIDERANÇA

Os impactos de estilos diferentes de liderança e a gestão adequada destes estilos de gestão de uma organização são uma riqueza a se lidar para obtenção de melhores resultados; devem ser levados em consideração os diversos estilos de liderança e o grau de maturidade de cada colaborador (BLANCHARD & HERSHEY, 1986).

Com toda essa diversidade de variáveis citadas, o líder deve entendê-las, assimilá-las e praticá-las consistentemente nas diversas situações que se apresentam no dia a dia das organizações.

#### 7.16. EMPOWERMENT

Pessoas com uma necessidade de influência muito forte, na concepção de McClelland (1988), precisam ser satisfeitas nessa motivação dentro das organizações para que sejam retidas e se sintam felizes, com a consequente geração de resultados para a organização.

### 8. ERROS MAIS COMUNS DO LÍDER

Na análise de Gainza (2011), sem qualquer perfeccionismo, como destaca o autor, não se pode deixar de pensar em alguns erros cometidos com alguma frequência pelos líderes no desempenho de sua função, erros esses listados a seguir:

#### 8.1. ATITUDE IMPOSITIVA

Não aceitar sugestões dos demais, impondo apenas suas ideias sem conhecer as ideias do grupo. O caráter participativo ajuda a fortalecer o coletivo além de envolver todos nos trabalhos necessários para alcançar os objetivos desejados.

#### 8.2. NÃO HÁ QUEM SAIBA MAIS

Alto risco de autossuficiência, que pode envolver talvez um complexo de inferioridade, de preparação e experiência, mas que pode provocar outros erros.

#### 8.3. O TRABALHO NÃO DEIXA TEMPO PARA ESCUTAR

Um líder não pode nunca esquecer que seu trabalho depende do trabalho de um coletivo. Assim deve ter em mente as preocupações, opiniões sugestões da equipe. Nunca, porém, deve escutá-los apenas para cumprir a formalidade de líder.

#### 8.4. BLOQUEAR OS LÍDERES POTENCIAIS

O cargo ou a posição de líder não deve ser encarado como um cargo vitalício ao evitar a possibilidade de que outros indivíduos possam mostrar suas potencialidades ante o temor de ascensão, pondo em risco sua posição.

#### 8.5. ASSUMIR ATITUDES DITATORIAIS ACREDITANDO QUE SÓ ELE TEM RAZÃO

Existe uma forte e direta relação entre este erro e os dois primeiros. Não escutar os demais ou apenas sugerir que escuta, deixa as decisões tomadas apenas nas mãos do que pensa o líder. Isso faz com que possa haver reprovações pelo grupo. A visão de um líder autoritário acaba não permitindo que sejam escutadas as opiniões daqueles que não concordem com a opinião ou ideia do líder.

#### 8.6. BUSCAR SUA PRÓPRIA GLORIA

Os bons resultados serão o resultado da boa gestão, da consagração e sabedoria do líder, menos nas situações de fracasso. As vitórias têm muitos pais, porém o fracasso é órfão.

#### 8.7. NÃO APRENDER COM SEUS PRÓPRIOS ERROS

A autossuficiência e o senso de superioridade levam à incapacidade de reconhecer os erros.

#### 8.8. NÃO DELEGAR

A desconfiança na capacidade dos colaboradores, a centralização das decisões, o temor de que os outros não façam o que devem pode levar à situação de que “porque nada pode ser feito melhor do que eu faço”. O líder deve propiciar que os colaboradores trabalhem independentemente, sem o que não se pode delegar.

#### 8.9. NÃO MANTER SUA EQUIPE INFORMADA

Uma das razões pelas quais se perde a liderança é a falta de informações para o grupo. Se os colaboradores desconhecem as atividades, as regras e os processos, a gestão e os resultados do líder, tende a desconfiar do mesmo.

#### 8.10. NÃO PREVER O FUTURO

O importante pode ser o presente, pois será pelos resultados atuais que todos na empresa são avaliados. Porém não se pode perder a visão do futuro. Não ter essa visão é por em risco o crescimento de médio ou longo prazo.

### 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração os diversos aspectos anteriormente analisados ou abordados, compete ao novo líder a condução de soluções inovadoras na gestão de suas equipes, de forma a desenvolver profissionais competentes que tenham compromisso com os objetivos da empresa, com a satisfação e fidelização dos clientes, com a responsabilidade social e com a ética, contribuindo diretamente com os resultados da organização, além de sua boa reputação e imagem no mercado em que atua.

O líder deve, também, buscar formas de motivação dos seus colaboradores, criando condições junto à direção das empresas de retenção dos talentos, evitando a perda de pessoas importantes para os resultados e que fazem diferença na busca dos mesmos. Para isso, o líder deve conhecer as variáveis que influenciam na gestão de pessoas e a forma como elas interferem em cada situação, utilizando-as da melhor forma possível e no momento apropriado. Espera-se deste líder que ele também utilize tais conceitos em relação à sua atuação, pois assim, além do autodesenvolvimento, ele estará “dando o exemplo” para sua equipe de colaboradores.

O líder é um importante elemento de mudança, fator importante para as organizações se ajustarem ao mercado obtendo competitividade. Com base no fato de que, segundo Ferreira (2004), o sucesso da implantação das mudanças está assim distribuído: 5% estão relacionados a *hardware*, 15% são relativos a *software* e 80% são dependentes das pessoas, um bom clima organizacional atua diretamente sobre as pessoas e contribui para a mudança das empresas modernas na condução de seus negócios com crescimento de seus resultados e fixação de uma boa imagem.

Considerando-se que atualmente, com mudanças diversas e profundas ocorridas nas formas de trabalho, além do capital, pessoas e instalações, o conhecimento e a informação, conforme Vale (1992) e De Geus (2004), são recursos importantes para as empresas. O segundo autor também cita que as pessoas são portadoras do conhecimento, que é a fonte de todas as vantagens competitivas.

A atuação do líder no comportamento e comprometimento dos colaboradores é tão importante que, em levantamento recente efetuado por Farias (2011), *coach* e consultora de gestão de carreira e imagem, 80% das demissões são por conta do comportamento e não por incompetência como se poderia imaginar. Isso envolve, segundo a consultora, fofocas, falta de comprometimento do profissional com a empresa, a exposição inadequada em redes sociais e a

apresentação, que inclui a forma como a pessoa se veste e se comunica, além da dificuldade de relacionamento interpessoal e de trabalhar em equipe.

O importante no processo de gestão de pessoas é que o líder entenda o ser humano existente em cada colaborador, já que as pessoas são diferentes em vários aspectos e é necessário trabalhar essa diversidade para buscar melhores resultados para a organização, manter a motivação, o bom clima organizacional e o comprometimento como forma de facilitar o trabalho em equipe e a criatividade na busca pelos resultados.

Os gestores devem entender que é menos efetivo gerenciar orientado a resultados por meio das pessoas do que gerenciar orientado às pessoas para conseguir os resultados.

## 9. REFERÊNCIAS

- BEE, F.; BEE, R.** Feedback. São Paulo: Nobel, 2000.
- BENNIS, W.** A Formação do Líder. São Paulo: Atlas, 162 p, 1996.
- BLANCHARD, K; HERSHEY, P.** Psicologia para Administradores. São Paulo: EPU, 1986.
- BRADFORD, D. L.; COHEN, A. R.** Excelência empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1985.
- CARNEIRO, F.** Fracassar faz parte do processo. São Paulo: Revista Exame n° 989, 06/04/2011, p.146. Abril, 2011.
- CHIAVENATO, I.** Gerenciando Pessoas. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W.** Comportamento humano no trabalho – uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2ª. tiragem, v. 1, 1998.
- DE GEUS, A.** A empresa viva. Rio de Janeiro: 1. ed, 240 p, 1998.
- \_\_\_\_\_. Otimize as pessoas. São Paulo: Revista Exame n° 810, Abril, 2004.
- FARIAS, W.** Carreiras: 80% das demissões são por conta do comportamento. Publicação na imprensa, São Paulo, 2011 (mimeo).
- FERREIRA, A. B. H.** Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 3. ed, 1999.
- FERREIRA, A. M.** Mudança - change management. São Paulo: artigo na internet, 2004. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em 25/04/2009.
- GAINZA, F. F. A.** Papel del líder en la dirección estratégica. Artigo publicado em 22/07/2011. Disponível em <[HTTP://http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/papel-lider-direccion-estrategica.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/papel-lider-direccion-estrategica.htm)>. Acesso em 23/07/2011.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.** Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. São Paulo: Campus, 13. ed, 1976.
- KUSCH, B. C.** Cadeias de valor e liderança no século 21. São Paulo: artigo na internet, 2004. Disponível em <<http://noticias.aol.com.br/negocios/servicos/2004/04/0004.adp>>. Acesso em 15/04/2004.
- LIMA, J. L. A.** O fator humano nos processos de fusão/aquisição de empresas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. São Paulo: UNIP, 1999.
- MATTAR, L. M; FERRAZ, F. T.** Comprometimento e clima organizacional: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento. Niterói: II CNEG - Congresso Nacional de Excelência e Gestão. LATEC-UFF. Anais...Niteroi, 2004.
- McLLELAND, D. C.** Human motivation. Cambridge: Cambridge-Print on, 1988.
- \_\_\_\_\_; **BURNHAM, D. C.** Power is the great motivator. Artigo publicado originalmente em 1976. Revista Motivating People. Ed. Jan/2001, pg. 117-126. Cambridge: Harvard Business Review, 2001.
- MUCCHIELLI, R.** O trabalho em equipe. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

**NUNES, P.** Conceito de coaching. Lisboa: artigo na internet, 2007. Disponível em <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/coaching.htm>>. Acesso em 27/04/2011.

**OLIVEIRA, N. M.; VANALLE, R. M.** Treinamento como dimensão competitiva nas organizações. Bauru: VI SIMPEP 1999. Anais...Bauru, 1999.

**RECHZIEGEL, W.; VANALLE, R. M.** Novas práticas de recursos humanos e a competitividade. São Paulo: XX ENEGEP 2000. Anais...São Paulo, 2000.

**SANTOS, J. L.; KELM, M. L.; ABREU, A. F.** Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A. São Paulo: Revista de Administração da USP, v. 36, n.º. 3, Pólo, jul-set/2001.

**SIMANTOB, M; LIPPI, R. C.** Guia Valor Econômico de inovação nas empresas. São Paulo: Globo, 2003.

**ULRICH, D.** Os campeões de recursos humanos. São Paulo: Futura, 7. ed, 2002. Disponível em <<http://www.bb.com.br/aabb/portal/bb/re/RH.jsp>>. Acesso em 17/04/2004.

**VALE, G. M. V.** Terceirização e competitividade. Rio de Janeiro: Revista Rumos do Desenvolvimento n.º. 97, set-out/1992. Portinho Cavalcanti, 1992.