



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# O gestor de pessoas como fator de otimização de recursos e desenvolvimento

**Mauro Campello**  
**mcampello@yahoo.com**  
**FNC/MC**

**Resumo:** O processo produtivo de bens ou de serviços vem sofrendo muitas mudanças ao longo dos últimos anos. As relações entre os gestores e colaboradores também vem, da mesma forma, sofrendo alterações que podem interferir nos resultados pretendidos – de forma positiva ou mesmo negativa. O presente trabalho aborda a importância da gestão de pessoas na produção de bens e serviços como uma estratégia para atingir os resultados desejados pelas empresas, englobando a importância do gestor de pessoas 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 muito 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. Os erros mais comuns dos gestores de pessoas também são abordados nesse trabalho.

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



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

As empresas estão sempre buscando maiores resultados. Mesmo quando a economia atravessa momentos desafiadores, a otimização dos recursos é fundamental para que sejam alcançados os resultados e desenvolvimento previstos. Assim, todo movimento importante que ocorra nos mercados de atuação faz com que as empresas analisem de forma intensa a situação para tomarem as melhores decisões. Dessa forma, a produção de bens e serviços sofreu profundas mudanças nas últimas décadas, fazendo com que, em certas circunstâncias, alguns dos paradigmas de produção desenvolvidos na administração científica não mais se apliquem, pelo menos com a mesma eficiência, eficácia e efetividade de antes.

A forte presença da tecnologia na produção, na gestão, no controle e mesmo no processo de venda alterou de forma radical as relações entre empresas e seus clientes - razão de ser de qualquer negócio - e entre as mesmas e os colaboradores, necessários no processo produtivo, bem como no desenvolvimento das estratégias e, também, no processo comercial. Alguns exemplos do uso intenso de tecnologia são a forma de atuação dos bancos, das empresas de comunicação e da própria educação com o ensino à distancia.

A tecnologia associada aos processos produtivos, de gestão, de controle e de qualidade provocou uma revolução ampla na produção de bens e serviços e também nas vendas sem a necessidade de lojas físicas. Essas mudanças se tornaram uma forma de buscar diferenciais competitivos em relação aos concorrentes, bem como possibilidades para redução dos custos de produção e inovação em seus negócios.

Esse aporte tecnológico na produção de bens e serviços provocou significativa redução do número de pessoas na produção. Isso acarreta a necessidade das empresas investirem em treinamento como forma de adequar as competências dos colaboradores aos novos processos, além de provocar mudanças na forma de gerenciar pessoas, seja na comunicação, liderança, motivação, clima organizacional, trabalho em equipe, entre outras áreas.

A evolução da teoria das organizações mostra que as mesmas podem 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 - gestores e colaboradores - assume grande importância nesse processo vivo das organizações.

Hamel e Prahalad (1976) citam a necessidade das empresas se reavaliarem, regenerando suas estratégias centrais e reinventando seu setor, ou seja, se diferenciarem. Isso significa, segundo os autores, entender o que os clientes vão querer no futuro, as tendências do mercado e dos concorrentes o que garantirá a sobrevivência das empresas, fato que está relacionado à capacidade de troca com o ambiente onde elas operam: mão de obra adequada, aceitação de seus produtos pelos clientes, poder de pagar os insumos necessários, responsabilidade social, governança corporativa, ética e outros aspectos relevantes.

Assim, a relação gestor-colaborador é importante para os objetivos das empresas.

## 2. O HOMEM: MUITO MAIS QUE UM FATOR DE PRODUÇÃO

De acordo com Santos et al. (2001), os resultados das empresas dependem de três fatores fundamentais: pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas atuam de forma a atingirem os resultados pretendidos utilizando processos claros, específicos e bem definidos, tendo como forte orientação à filosofia estratégica da empresa. A sinergia do modelo está relacionada de acordo com a forma de interação entre esses três fatores. A busca dos resultados ou competitividade desejada está ligada à forma como os colaboradores trabalham, os processos utilizados por eles no trabalho, colocando em prática a estratégia da organização.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Logo, o homem é mais que um composto mecânico e por muito tempo foi referido apenas como um fator de produção – o trabalho. Ele possui muitos atributos que afetam significativamente seu desempenho. O homem sofre variações diversas em relação ao seu estado psicológico pelas mudanças que ocorrem no seu cotidiano e que interferem na sua atividade profissional e, conseqüentemente, nos resultados esperados. Em algumas situações, as pessoas podem estar emocionalmente confusas por suas relações pessoais e nesses aspectos, o comprometimento com a qualidade de seus serviços acaba sendo afetado, além de sua capacidade de trabalhar em equipe, gerando resultados muito aquém daqueles pretendidos.

### **3. GESTOR DE PESSOAS: CLIMA E TRABALHO EM EQUIPE**

Com base nas condições citadas, é necessário um novo gestor de pessoas e uma nova forma de relação entre esse gestor e seus colaboradores. Um gestor que capaz de trabalhar as três vertentes dos resultados – as pessoas, os processos e a filosofia estratégica – para buscar motivação e comprometimento dos colaboradores. A motivação faz o colaborador adquirir maior capacidade (DAVIS E NEWSTROM, 1998) e, a fim de que tal processo ocorra da forma esperada, é importante que as empresas criem condições que motivem os colaboradores a atingir um melhor desempenho, ou seja, um clima organizacional que facilite o alcance dos resultados. Isso influencia a capacidade da empresa atrair e reter colaboradores competentes que contribuam, de fato, com resultados superiores, tornando-a cada vez melhor e gerando vantagem competitiva sustentável sobre concorrentes e satisfação dos clientes, ou seja, possa criar diferenciais competitivos.

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 colaboradores, baseada no foco em resultados, com crescente e contínua cobrança por mais e maiores negócios, conforme destacado por Rechzeigel e Vanalle (2000), pode, em muitas situações gerar estresse, definido como o conjunto de reações do organismo às agressões de ordem física, psíquica, infecciosa e outras, capazes de perturbar a homeostase, que é a “*propriedade de um sistema aberto, especialmente dos seres vivos, de regular o seu ambiente interno, de modo a manter uma condição estável mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico, controlados por mecanismos de regulação inter-relacionados*” (WIKIPÉDIA, 2015).

O estresse pode ser provocado pelo desequilíbrio entre esses estados e compromete tanto os colaboradores, como o resultado das empresas, além de afetar a saúde dos colaboradores com redução da produtividade profissional, queda no desempenho, baixa motivação e falta de criatividade. O estresse também causa desgastes no ambiente de trabalho, prejudicando o clima organizacional e o trabalho em equipe. Cabe ao gestor 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 físico e emocional.

O bom gestor deve ter as seguintes atitudes: encorajar o aprendizado e o crescimento contínuo das pessoas; estimular nas pessoas o sentimento de pertencer – “sentimento de dono”; criar um clima que estimula os desafios e a criatividade; cuidar da sua equipe sendo eficaz nos esforços de influenciar e conquistar cooperação e comprometimento das pessoas; inspirar entusiasmo; manter o autocontrole, lidando adequadamente com seus sentimentos, bem como com os sentimentos das outras pessoas; elogiar e dar *feedback* às pessoas sempre e quando necessário; ser flexível, ou seja, ser capaz de se adaptar às diversas situações em diferentes momentos.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Essa última atitude tem um papel fundamental no processo de gestão de pessoas, pelo fato da diversidade dos fatores envolvidos e da necessidade de adaptação do gestor de acordo com as situações com as quais ele se defronta no dia a dia das organizações.

Com certeza, nenhum ser humano é puro ou perfeito, então um gestor de pessoas deve ter alguns atributos ou qualidades que suportem sua condição de liderança, entre as quais se destacam, segundo Gainza (2011):

- **Qualificação:** o gestor tem que estar capacitado tecnicamente, sem necessariamente ser a pessoa que mais conheça a atividade; nem sempre os mais capacitados são os melhores líderes;
- **Capacidade de mando:** o gestor tem que ser capaz de tomar as decisões certas e devidas nos momentos oportunos com tomadas de decisão claras, orientadoras e precisas;
- **Capacidade de comunicação:** essa qualidade envolve não apenas a capacidade de comunicar-se com os colaboradores, mas também ser capaz de escutar;
- **Honestidade e humildade:** o gestor não deve se sentir superior aos demais pela posição hierárquica que o cargo lhe confere. Saber escutar, inclusive quando faz uma crítica, é vital para um bom gestor. Nenhum ser humano está isento de cometer erros ou equívocos.

A tendência atual de redução do número de pessoas envolvidas na produção conduz a uma consciência cada vez maior da necessidade do trabalho em equipe, com uma maior e melhor relação interpessoal e intensa integração entre as pessoas (MUCCHIELLI, 1980). A integração dos diversos níveis de uma equipe de trabalho é fundamental para a realização das atividades que gerem um bom resultado e a liderança tem um efeito cascata muito importante sobre os colaboradores nessa situação, segundo Bradford e Cohen (1985). Assim, o ambiente organizacional, incluindo a cultura e o clima, deve propiciar a produtividade nas organizações e aí devem ser incluídos o conhecimento, a habilidade, a atitude e a motivação para essa produtividade ser atingida. A motivação faz, segundo Davis e Newstrom (1998), com que o colaborador possa adquirir capacidade e responsabilidade no desempenho de suas funções. O trabalho em equipe envolve não só as pessoas diretamente voltadas à produção, como também as diversas áreas de apoio e suporte necessárias para atingir os objetivos pretendidos pelas empresas.

#### **4. GESTOR E A COMUNICAÇÃO**

Entre os atributos ou qualidades que suportam a condição de liderança citada anteriormente, encontra-se a comunicação.

Para Ferreira (1993, p. 134), comunicação é “*a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre pessoas*”. Então, a comunicação é a ferramenta que possibilita construir relacionamentos, pois gera conhecimento, entendimento, aceitação, comprometimento e ação. A comunicação é fundamental para o ser humano conhecer pessoas, descobrir caminhos e oportunidades de troca e crescimento. É a base para todas as atividades nas organizações, segundo Lima (2008).

Cada indivíduo interpreta a mesma informação e estímulos de diferentes modos, assim o comportamento de cada um é formado em função da imagem que se tem do mundo, das experiências e das situações percebidas.

Algumas condições para uma boa comunicação são ter o objetivo claro; ordenar e concretizar a mensagem; envolver o receptor; usar uma linguagem clara e simples; usar apoios não verbais e obter *feedback*.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Esse último item tem uma relevância fundamental na comunicação, já que permite saber se o outro entendeu a mensagem, o que é de suma importância para os resultados.

O gestor deve manter uma boa comunicação com sua equipe e demais pessoas da empresa para maximizar resultados e minimizar problemas e conflitos.

## 5. LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

O gestor de pessoas deve evitar toda e qualquer competição entre a equipe que conduza a um espírito negativo e destruidor com perda de energia, redução da sinergia e baixos resultados. Sempre deve incentivar a competição de cooperação, que propicia a motivação constante, bem como a sinergia da equipe (MUCCHIELLI, 1980). Segundo Gainza (2011), o gestor tem muitos papéis, porém conseguir a motivação dos colaboradores talvez seja o papel mais fundamental entre os diversos em seu trabalho, além de desenvolver pessoas.

Segundo Ferreira (1999, p. 1371), motivação 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, além de fazer com que os fatores que atuam sobre a motivação dos colaboradores estejam presentes.

Para Rechziegel e Vanalle (2000), a nova gestão de recursos humanos nas empresas faz com que outros princípios também passem a ter destaque, entre os quais podem ser citados:

- Empregabilidade - estabelecida pelo mercado (qualificação dos colaboradores);
- O autodesenvolvimento - as próprias pessoas buscam agregar novas competências;
- O foco em resultados - 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.

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 permite que as empresas adquiram uma nova estrutura comportamental e instrumental, possibilitando que o colaborador reposicione sua atuação na empresa com maior contribuição para os objetivos desejados com maior satisfação e motivação (OLIVEIRA e VANALLE, 1999).

O papel do gestor é importante para identificar quais competências devem ser desenvolvidas em cada um dos colaboradores, bem como buscar a capacitação dos mesmos, fazendo as coisas acontecerem (KUSCH, 2004), contribuindo, desta forma, com a motivação dos colaboradores, com o aumento da lucratividade, com maior satisfação dos clientes e para o sucesso no longo prazo, ou seja, obtendo resultados sustentáveis e recorrentes.

Ortega (2015) cita que o gestor deve utilizar duas dimensões - os resultados e as atitudes dos colaboradores - para definir as ações a serem desenvolvidas junto aos mesmos, ou seja, demitir, treinar, analisar e incentivar, conforme Figura 1.



Figura 1- Dimensões para análise das ações em relação aos colaboradores.  
Fonte: Ortega (2015); elaborado pelo autor.

Gerenciar pessoas é o grande desafio das organizações no momento atual e as variáveis, que já são muitas pela complexidade do mundo global, sofrem mudanças a todo o momento e de vários tipos.

É fundamental que o gestor de pessoas pratique processos individuais de motivação, identificando as motivações de cada colaborador, uma vez que os membros de sua equipe são de naturezas diferentes e, utilizando os processos de produção/transformação de sua área, deve assegurar essa capacidade de mudança na velocidade que o mercado exige – tanto os clientes, como a concorrência. 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, ou seja, a filosofia estratégica citada anteriormente.

Segundo alguns autores pesquisados, estas são as formas mais comuns e efetivas de motivar os colaboradores:

- Proporcionar reconhecimento e reforço durante a execução das tarefas ou quando se produzem progressos;
- Evitar comparações com outros membros da equipe;
- Informar sobre bons resultados ou comentários positivos que outras pessoas ou áreas fazem em relação à equipe;
- Passar pelos postos de trabalho dos colaboradores para falar com eles;
- Escutar e pedir opiniões e sugestões como um modo cotidiano de interagir;
- Delegar tarefas e responsabilidades;
- Possibilitar o treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional;
- Celebrar avanços significativos da equipe.

O desafio da gestão de pessoas não pode deixar de considerar, 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 gerá-las com a velocidade da mudança atual é o grande desafio das lideranças e das áreas de Recursos Humanos (RH) dentro das organizações.

O gestor de pessoas é responsável por atingir os resultados previstos através das pessoas. Garantir esses resultados envolve vários passos, como entender as motivações, tanto individuais como do grupo, entender a capacitação e o nível de competências estabelecidas e



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



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.

É muito importante que o gestor seja capaz de identificar o grau de maturidade psicológica e profissional de cada membro de sua equipe para facilitar o processo de liderança situacional com melhores resultados, ou seja, saber quando dirigir, persuadir, apoiar ou delegar (BLANCHARD e HERSHEY, 1986).

Mattar e 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, eficácia e efetividade. Mas 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 um grau maior de produtividade, com qualidade nos serviços e, assim, obterem um crescimento através da satisfação dos clientes, gerando resultados recorrentes e sustentáveis.

## **6. GESTOR DE PESSOAS: FORMAÇÃO DAS PESSOAS**

Nas equipes de alto desempenho as pessoas devem saber como aprender, adequar e se desenvolver. Pessoas que resolvam em lugar de criar problemas. Os colaboradores devem estar preparados para os desafios que são esperados deles, envolvendo competência e comprometimento. Por meio do *coaching* o gestor pode buscar o maior comprometimento dos colaboradores com qualidade e pontualidade na 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 citado.

De acordo com Nunes (2007), o processo de *coaching* compreende as atuações do gestor voltadas para ajudar os seus colaboradores a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento. Assim, não compete ao gestor descobrir o que é melhor para os colaboradores - cada um deles é que terá que descobrir o seu melhor caminho para melhorar o próprio desempenho. O gestor 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, com suporte do gestor.

Algumas características principais do *coaching* são descritas a seguir:

- Consiste em ajudar a aprender, mais do que ensinar;
- Não se aplica às pessoas em busca de uma receita para solucionar problemas;
- A melhoria pessoal é produzida pelo autodescobrimento e não tanto pela contribuição dos outros;
- Funciona com quem está disposto a questionar-se em sua forma de trabalhar;
- Não somente é necessário transmitir conhecimentos, mas provocar mudanças de atitudes para que as condutas aprendidas se convertam em hábitos, o que contribui para a efetiva melhoria.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



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. Dessa forma, a atuação do gestor é fundamental para o desenvolvimento de seus colaboradores por meio do *coaching*, ou seja, da orientação e desenvolvimento dos mesmos.

A importância do gestor nesse processo de desenvolvimento é essencial para mantê-los motivados e comprometidos com seu autodesenvolvimento e, dessa forma, atingir os objetivos que são esperados deles. Para isso, uma ferramenta útil é o *feedback*, definido como “o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados” (WIKIPÉDIA, 2015).

*Feedback* consiste em dados e/ou informações úteis que podem ser fornecidos a alguém sobre seu desempenho e seu comportamento e como estes afetam o restante do pessoal, o trabalho e os resultados empresariais. É uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo.

Na percepção de Bee e Bee (2000), o uso de técnicas de *feedback* sobre o desempenho dos colaboradores é fundamental e pode-se destacar:

- Analisar a situação inicial;
- Determinar os efeitos dessa situação e os objetivos desejados;
- Ajustar-se à receptividade pelo colaborador;
- Criar um ambiente propício;
- Comunicar-se efetivamente;
- Descrever o comportamento que se deseja mudar e o comportamento desejado;
- Procurar soluções conjuntas, isto é, definição de um plano de ação;
- Concentrar-se naquilo que se acha bom e necessário para a melhoria do colaborador;
- Chegar a um acordo: o compromisso da mudança.

O último item 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. O *coaching* e o *feedback* servem para criar e manter pessoas com êxito em seu contínuo desenvolvimento tendo condições de gerar melhores e superiores resultados.

## **7. 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 se forem 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.

Entre tais variáveis, podem ser destacadas:

- 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;



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- 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);
- 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 e Burnham (2001), que é a necessidade de realização; quanto maior os resultados conseguidos, maior a realização e em consequência maior remuneração em função da parte variável;
- 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, uma vez que alguém mais capacitado tem maior vontade e comprometimento em relação ao seu trabalho;
- 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;
- 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;
- Imagem da organização e da área: organizações com um impacto positivo no mercado, com a preocupação real e não apenas uma imagem de preservação do meio ambiente e de produtos que agregam valor sem prejuízos ambientais, por exemplo, além da responsabilidade social, encontram em seus colaboradores maior identificação pessoal e satisfazem a segunda necessidade social de McClelland (1988), que é a necessidade de afiliação - sentimento de pertencer (fazer parte);
- Possibilidades de carreira: devem estar disponíveis e bem explicitadas e o gestor tem que ser o grande facilitador desse processo, incentivando o crescimento de sua equipe, mesmo que o colaborador vá para outra equipe;
- Benefícios das organizações: agregam valor aos funcionários, atendendo à necessidade de afiliação (pertencer a um grupo que tem aqueles benefícios);
- *Mentoring*: gestores que desenvolvem o *mentoring* com membros de sua equipe tendem a desenvolver as pessoas e isso também responde às necessidades de realização e de *empowerment* de McClelland (1988);
- 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; a comunicação é um dos elementos mais importantes da estratégia e da motivação dentro das organizações, porque bem trabalhada evita ou neutraliza possíveis conflitos;
- Reconhecimento: reconhecer desempenhos, principalmente dos colaboradores 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;



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- Ambiente e clima organizacional: o clima organizacional medido e gerenciado é ferramenta importante de diagnóstico e facilita as tomadas de decisões estratégicas;
- Desafios: os desafios da organização permeiam os desafios individuais e da equipe; a ausência de desafios dentro das organizações não motiva as 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);
- Estilos de liderança: os impactos de estilos diferentes de liderança e a aplicação adequada destes estilos de gestão na organização são uma riqueza a se trabalhar para obtenção dos melhores resultados possíveis; devem ser levados em consideração a conduta de relacionamento, a conduta de direção e o grau de maturidade de cada colaborador para definir os diversos estilos de liderança a serem praticados (BLANCHARD e HERSHEY, 1986);
- *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.

Com tal diversidade de variáveis comentadas é função do gestor eficaz entender, assimilar e praticá-las consistentemente nas diversas situações que se apresentam no dia a dia das organizações.

## 8. ERROS MAIS COMUNS DOS GESTORES DE PESSOAS

Os gestores, apesar da experiência e dedicação, muitas vezes cometem erros tanto na execução de suas atividades, como nas relações do dia a dia com seus colaboradores ou mesmo com seus pares. Em análise realizada por Gainza (2011), o autor relaciona os erros cometidos com alguma frequência pelos gestores no desempenho de sua função, entre os quais se destacam:

- 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;
- 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;
- Assumir atitudes ditatoriais acreditando que só ele tem razão: existe uma forte e direta relação entre este erro e os dois anteriores. Não escutar os demais ou simular que escuta deixa as decisões tomadas apenas nas mãos do que pensa o gestor. Isso faz com que possa haver reprovações pelo grupo. A visão de um gestor autoritário acaba não permitindo que sejam escutadas as opiniões daqueles que não concordem com a opinião ou ideia do líder, podendo, assim, serem perdidas grandes oportunidades de melhorias e resultados;
- O trabalho não deixa tempo para escutar: o gestor não pode nunca esquecer que seu trabalho depende do trabalho de um coletivo, isto é, todos são responsáveis pelos resultados. Assim, o gestor precisa ter em mente as preocupações, opiniões e sugestões dos colaboradores e considerá-las sempre que possível. Nunca, porém, deve escutá-los apenas para cumprir a formalidade do papel de líder;
- Bloquear os líderes potenciais: o cargo ou a posição de gestor não deve ser encarado como um cargo vitalício e assim evitar a possibilidade de que outros indivíduos possam mostrar suas potencialidades ante o temor de ascensão, pondo em risco sua posição;



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- Buscar sua própria glória: os bons resultados serão o resultado da boa gestão, da consagração e sabedoria do gestor, menos nas situações de fracasso. As vitórias têm muitos pais, porém o fracasso é órfão;
- Não aprender com seus próprios erros: a autossuficiência e o senso de superioridade levam à incapacidade de reconhecer os erros;
- 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 bom gestor propicia que os colaboradores trabalhem independentemente, sem o que não se pode delegar;
- 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, os processos, a gestão e os resultados que devem ser alcançados, a tendência é a perda da confiança nesse gestor;
- Não prever o futuro: o importante pode ser o presente, pois é 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 de longo prazo.

Essa relação de erros não deve ser tratada como uma regra geral, pois são relativos aos pontos mais comuns observados no estudo realizado por Gainza (2011).

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os diversos aspectos anteriormente analisados ou comentados, compete ao novo gestor 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 gestor eficaz é aquele que busca 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 gestor tem que conhecer bem 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 gestor 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.

Um bom clima organizacional atua diretamente sobre as pessoas e contribui para a mudança das empresas modernas na condução dos negócios, crescimento de seus resultados e fixação de uma boa imagem.

Considerando 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, fonte de todas as vantagens competitivas das empresas.

A atuação do gestor no comportamento e comprometimento dos colaboradores é tão importante que, em levantamento 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



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



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.

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

Assim, segundo Robbins (2002), o novo gestor, para acompanhar a constante evolução precisa ter certas características, entre as quais podem ser destacadas: ter visão abrangente, observar problemas e interpretar o que está acontecendo; ouvir o que as pessoas dizem e como dizem quando defendem uma ideia; manter confidentes por perto; defender boas ideias com entusiasmo e ter coragem de rejeitar as más, quando surgirem; renovar-se espiritualmente, ou seja, dar um tempo para si mesmo; demonstrar empatias, respeitar as dificuldades dos subordinados ao lidar com as mudanças.

Os gestores diferenciados devem entender que é menos efetivo gerenciar orientado aos resultados por meio das pessoas do que gerenciar orientado às pessoas para conseguir os resultados. Dessa forma, serão atingidos os resultados com otimização de recursos e desenvolvimento.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**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 e Row do Brasil, 1985.

**DAVIS, K; NEWSTROM, J. W.** Comportamento humano no trabalho - uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2. 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 nº. 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.** Minidicionário Aurélio da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 3. ed, 7. impressão, 1993.

\_\_\_\_\_. Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 3. ed, 1999.

**GAINZA, F. F. A.** Papel del líder en la dirección estratégica. Artigo publicado em 22/07/2011. Disponível em <<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, M. C.** Comunicação e relacionamento interpessoal. Artigo, publicação na imprensa, 2008 (mimeo).

**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.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



\_\_\_\_\_; **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.

**ORTEGA, M.** LI.DE.RE. - Liderança, desenvolvimento e resultados. Palestra online no Circuito 10X Liderança, 2015.

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

**ROBBINS, S. P.** Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

**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, Polo, jul-set/2001.

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

<<http://www.pt.wikipedia.org/wiki/Feedback>>. Acesso em 22/02/2013.

<<http://www.pt.wikipedia.org/wiki/Homeostase>>. Acesso em 13/04/2015.