

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

Vicente Amarildo de Magalhães

Matricula n. 2017200530054

**A MOTIVAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA TRANSFORMAR
GRUPOS E EQUIPES**

Paraisópolis – MG

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

Vicente Amarildo de Magalhães

Matricula n. 2017200530054

**A MOTIVAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA TRANSFORMAR
GRUPOS E EQUIPES**

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Professor Doutor Mateus da Silva Junqueira

Paraisópolis – MG

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

Vicente Amarildo de Magalhães

Matricula n. 2017200530054

**A MOTIVAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA TRANSFORMAR
GRUPOS E EQUIPES**

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei/MG como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: _____

Professora Dra. Ana Cristina de Lima Pimentel

Prof. Dr. Mateus da Silva Junqueira

Orientador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitário.

Aos meus pais, José e Graçinha pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A esta universidade, corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior e confiança no mérito e ética aqui presentes.

Aos professores, tutores e orientador, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

RESUMO

A gestão de pessoas vem passando, ao longo dos tempos, de uma visão puramente burocrática para uma visão das questões humanas nas empresas. Um profissional responsável por esta mudança é o gestor organizacional. Ele precisa trabalhar identificando as inadequações a fim de que possa promover o crescimento e a competitividade da organização. Assim se torna necessário mostrar os novos conceitos e novas maneiras de analisar as mudanças ambientais que visam ao crescimento, e também mostrar as competências gerenciais em mediar os conflitos, liderar e motivar o grupo. Mas quando se fala da importância das pessoas para o sucesso da organização surge a pergunta: quais os meios e habilidades que um líder tem que desenvolver para manter a motivação e produção? A preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade. As práticas para estimular a motivação dos colaboradores não precisam ser onerosas e de difícil aplicação, pois, estão mais voltadas para um modelo de gestão participativa e da valorização força de trabalho. O objetivo deste trabalho tem como a finalidade mostrar a complexidade dos líderes na tarefa de motivar os talentos no seu desempenho e produtividade dentro de uma instituição. Assim buscamos nos orientar segundo os pressupostos das pesquisas qualitativas visando a disciplinar as ações e procedimentos para coleta dos dados obtidos por meio de revisão bibliográfica, que proporcionaram uma análise das obras de autores consagrados na área de gestão de pessoas, que nos ajudaram a refletir a respeito da complexidade do papel do gestor dentro de uma organização e sua importância como ferramenta de motivação.

PALAVRAS - CHAVE: Gestor. Motivação. Importância

ABSTRAT

People management has been going over time from a purely bureaucratic vision to a vision of human issues in business. One of the professionals responsible for this change is the organizational manager, he needs to work on identifying the inadequacies so that he can promote the growth and competitiveness of the organization. Thus, it is necessary to show new concepts and new ways of analyzing environmental changes aimed at growth, as well as showing the managerial competencies in mediating conflicts, leading and motivating the group. But when talking about the importance of people to the success of the organization comes the question: What means and skills does a leader have to develop to maintain motivation and production? The concern with motivation has a strategic aspect, to achieve and achieve objectives, in order to avoid the accommodation and the stagnation of creativity and inventiveness. Practices to stimulate employee motivation need not be onerous and difficult to apply and are more focused on a participatory management model and on the value of workforce. The objective of this work is to show the complexity of the leaders in the task of motivating the talents in their performance and productivity within an institution. Thus, we seek to orientate ourselves according to the presuppositions of the qualitative research aiming at disciplining actions and procedures for collecting the data obtained through a bibliographical review, which provided an analysis of the works of renowned authors in the area of people management, which helped us to reflect on the complexity the role of the manager within an organization and its importance as a motivational tool.

KEYWORDS: Manager, Motivation, Importance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema.....	9
1.2 Justificativa.....	9
1.3 - Objetivos.....	10
1.3.1 Geral	10
1.3.2 Específicos	10
1.4 Metodologia	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.2 Habilidades Gerenciais.....	15
3 OS NOVOS PARADIGMAS DA GESTÃO DE PESSOAS	19
4 EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS.....	24
4.1 Liderança e Motivação	24
4.2 A delegação de poderes	27
4.3 A inteligência emocional no trabalho	29
4.4 A Comunicação na Gestão.....	31
4.5 Negociação	33
4.6 Administração do Tempo	35
4.7 Responsabilidade Social na Gestão.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa, "A motivação e sua importância para transformar grupos e equipes", fundamenta-se pela observação diária do comportamento dos colegas no ambiente de trabalho e, tem como objetivos verificar, na literatura brasileira e estrangeira, os pressupostos de autores que versaram sobre o tema deste trabalho; e verificar as transformações e a visão dos gestores do século XXI diante da Globalização.

Constitui-se de uma pesquisa bibliográfica, realizada em acervos do autor deste trabalho e de bibliotecas locais, bem como, de sítios da Internet.

Construiu-se o embasamento teórico a partir dos pressupostos de Aidar, Bergue, Chiavenato, Katz, Maximiano, dentre outros autores.

Nos dias atuais há muito mais a procura pelo reconhecimento e realização profissional, do que por bens e benefícios. Antes as organizações procuravam profissionais que se enquadravam no seu perfil organizacional, agora os profissionais buscam as organizações que possuem o seu perfil.

Nesse sentido, Bergue (2012, p. 18), enfatiza:

A motivação humana, especialmente no ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores, entre os quais temos as limitações culturais (crenças, valores etc.), os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise).

Os gestores e líderes desta década possuem características que os diferem dos líderes do passado. Pensam e agem de maneira mais direcionada, com maior confiabilidade nas pessoas, dando a elas liberdade para se expressar, dividindo e compartilhando com a equipe responsabilidades, as deixando ciente que terão sua parcela de colaboração independente do resultado, dessa forma traz consigo grandes inovações, uma delas, a mudança organizacional.

A concorrência global está conduzindo grandes mudanças mundiais na administração, criando novos produtos, técnicas de produção, maneiras de administrar e comunicar. O mercado global substituiu os mercados locais, e as inovações democratizaram a informação. Essas mudanças causaram uma transformação notável nos novos líderes.

Este trabalho apresenta a seguinte estrutura: Introdução, Fundamentação Teórica, Os novos paradigmas da Gestão de Pessoas, Excelência na gestão de pessoas. Por fim,

são apresentadas as considerações finais, as que se chegou sobre ao problema investigado.

1.1 Problema

É preciso valorizar o capital humano nas empresas, as pessoas precisam se sentir importantes, valorizadas, motivadas, assim terão satisfação em contribuir.

Mas quando se fala da importância das pessoas para o sucesso da organização surge a pergunta: Quais os meios e habilidades que um líder tem que desenvolver para manter a motivação e produção?

1.2 Justificativa

Não é fácil conviver com pessoas e muito menos conduzi-las ao alcance dos objetivos a serem atingidos. Portanto, saber motivar um grupo é uma tarefa que exige muito. Na área de gestão de pessoas é necessário conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que se possam gerenciar seus talentos e criar uma relação de cumplicidade entre empresa e seus colaboradores.

A preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico, significa incentivar as pessoas para ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade. É um fator interno, é uma necessidade intrínseca de cada pessoa, mas a gestão de pessoas nas organizações pode estimular e desencadear as necessidades que motivam e que levam pessoas e equipes à ação.

Estratégias para motivação de pessoas e equipes têm um potencial de melhoria de clima, de obtenção de resultados em produtividade e de redução dos custos operacionais.

As práticas para estimular a motivação dos colaboradores não precisam ser onerosas e de difícil aplicação e estão mais voltadas para um modelo de gestão participativa e da valorização força de trabalho

Assim se torna necessário mostrar os novos conceitos e novas maneiras de analisar as mudanças ambientais que visam o crescimento, e também mostrar as competências gerenciais em mediar os conflitos, liderar e motivar o grupo.

1.3 - Objetivos

1.3.1 Geral

Este trabalho tem como a finalidade mostrar a complexidade dos líderes na tarefa de motivar os talentos no seu desempenho e produtividade dentro de uma instituição.

1.3.2 Específicos

- Analisar em como pode ser a administração e formação gerencial;
- Apresentar os novos paradigmas da gestão de pessoas;
- Mostrar a excelência na gestão de pessoas.

1.4 Metodologia

Buscamos nos orientar segundo os pressupostos das pesquisas qualitativas visando a disciplinar as ações e procedimentos para coleta dos dados obtidos. Embora estejamos conscientes de que a realidade não pode ser reduzida aos limites do método, visamos a adotar determinados procedimentos que formalizaram a sistematização dos dados, permitindo-nos conferir a este trabalho o rigor necessário que um estudo científico exige.

Assim sendo, procuramos examinar, de maneira sucinta, alguns aspectos essenciais das abordagens qualitativas para que pudéssemos compreender certas características desse tipo de pesquisa e, a partir de então, caracterizar melhor o tipo de metodologia qualitativa que poderia sustentar nossas investigações.

Procuramos nos orientar através da revisão bibliográfica, que é o levantamento de materiais impressos ou editados na internet, como livros, artigos, manuais e afins. Conforme Mello (2006, p. 61), a pesquisa bibliográfica lida com o caminho teórico e documental já trilhado por outros pesquisadores e, portanto, trata-se de técnica afinada com os propósitos da atividade de pesquisa, de modo geral.

Para Fachin (2001, p. 120), a pesquisa bibliográfica se fundamenta em vários procedimentos metodológicos, desde a leitura até como selecionar, fichar, organizar, arquivar, resumir o texto; ela é a base para as demais pesquisas. A autora complementa que a pesquisa divide-se em duas fontes: primária e secundária, sendo que a primária constitui-se pela bibliográfica básica sobre o assunto pesquisado e a secundária é a bibliografia complementar, que serve de apoio ao tema estudado.

As obras de referência usadas para levantamento bibliográfico proporcionaram uma análise das obras de autores consagrados na área de gestão de pessoas. Estes autores nos ajudaram a refletir a respeito da complexidade do papel do gestor dentro de uma organização e sua importância como ferramenta de motivação e como se dá a mediação dos conflitos e liderança dentro da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste campo serão apresentados conceitos, estudos e pesquisas sobre teorias e opiniões sistematizadas relacionadas à motivação e sua importância para transformar grupos e equipes, tendo por base autores conhecidos, com a finalidade de auxiliar na compreensão e execução do objetivo geral proposto.

Estamos vivenciando neste século, a era do conhecimento e da informação, onde a revolução tecnológica em diversas áreas e a globalização tem sido causa de grandes mudanças nas organizações. Mudanças essas que modificam as organizações que estão despreparadas, desatentas e desorientadas.

Ao mesmo tempo, as mudanças que vem ocorrendo no ambiente organizacional com frequência cada vez maior, estão permitindo a conquista de diferenciais competitivos para as organizações mais atentas, ágeis, flexíveis, que aprendem e se desenvolvem continuamente, buscando sempre melhorar, para atuar de forma adaptável a este ambiente em movimento. Essas mudanças e inovações são consideradas aspectos primordiais para a sobrevivência da organização.

Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré- história, já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem. Enfim, o destino de uma família, de uma organização, de um país, tudo está ligado e associado à capacidade de liderança. Ainda que nessa nova época a liderança busque por novas atuações, e por quebra de novos paradigmas, ela também busca que as pessoas sejam lideradas por quem consiga extrair o melhor de cada uma delas, e que as mobilize a fim de que se comprometam com alguma causa ou objetivo.

Chiavenato (2004) define gestão de pessoas dizendo que as pessoas são os principais recursos das organizações, porque são elas que agem e decidem muitas coisas em seu nome. As empresas sempre focaram em lucratividade, produtividade, eficácia, maximização dos recursos físicos e financeiros, redução de custos, mas ao longo do tempo foi se verificado que as pessoas eram responsáveis para que todos estes processos acontecessem.

É fato que líder que é líder resolve conflitos afetivos que impedem ou afetam o equilíbrio psicológico dos colaboradores e permite que a equipe trabalhe focada no positivo e não nos defeitos.

De acordo com Bergue (2012), dirigir, implica fazer funcionar, por meio das pessoas, as estruturas e os processos organizacionais, balizados pelos objetivos e pelas metas estabelecidas na fase de planejamento.

Ainda, define:

...liderança é a capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhece-la como viável e necessária. Liderar, portanto, é influenciar legitimamente pessoas.

A forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos, ou seja, a liderança é primordial em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e instituições em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial e indispensável em todas as demais funções na gestão de negócios públicos ou particulares: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Para que um líder alcance seus objetivos são utilizados os critérios da eficiência e da eficácia no intuito de medir o desempenho e a busca da satisfação do cliente e do funcionário.

Um gestor eficiente é aquele cuja unidade opera bem com um mínimo de recursos adequadamente utilizados. Eficácia é a obtenção dos objetivos propostos. Relaciona-se com os objetivos e metas da organização. É a medida do resultado da tarefa ou o alcance do objetivo estabelecido. Um administrador eficaz é aquele cuja unidade alcança diariamente as metas de produção. Podemos definir que eficiência “é fazer certo as coisas” e eficácia “é fazer as coisas certas”.

Um líder nato almeja a obtenção da eficiência e da eficácia simultaneamente, isto é, alcançar os objetivos organizacionais propostos com mínimo de custos e máxima qualidade.

2.1 A Organização e seu Gerenciamento

As organizações são entidades complexas e sujeitas a constantes mutações, como todo ser vivo. A definição mais comum é que uma Organização é uma entidade social composta de duas ou mais pessoas que trabalham juntas, cooperativamente e estruturadas em uma divisão de trabalho, para atingir um objetivo comum.

Quando dizemos que é uma entidade social deliberadamente estruturada, queremos dizer que as tarefas são divididas entre seus membros, e a responsabilidade pelo seu desempenho é atribuída a cada um dos membros da organização.

Quando dizemos que visa a um objetivo, queremos nos referir às consequências almejadas por cada tipo de organização como: obter lucro, atender a necessidades espirituais, proporcionar entretenimento, desenvolver arte e cultura, praticar esportes. O propósito de toda organização é produzir um produto ou serviço para atender os anseios do cliente, que pode ser consumidor, usuário, associado ou contribuinte. Daí, a busca de um diferencial competitivo é a força vital de uma organização e a fonte da sua vantagem no mercado.

As organizações empregam pessoas e aplicam recursos. Elas podem ser de grande porte ou pequenas e micro organizações. Podem ser locais, regionais ou globais.

Existem ainda as organizações de caráter não lucrativo que possuem objetivos sociais e podem ser governamentais ou não governamentais. As organizações não governamentais podem ser classificadas em organização não governamental (ONG) ou organização de Interesse Social (OIS), conforme sua fonte de recursos. Apesar de realizar o mesmo conjunto de atividades, o Administrador é classificado por níveis dentro de uma organização. Dentro da organização, o administrador pode ser um presidente ou diretor, um gerente ou supervisor, dependendo do nível que ocupa. Em cada um dos níveis organizacionais - Institucional Intermediário e Operacional - seu papel é diferente.

a) Nível Institucional ou Alta Administração: É o nível mais elevado da organização. É constituído pelo presidente e diretores e onde são tomadas as principais decisões. Nesse nível que se desenvolvem políticas, estratégias e se estabelecem as metas para toda a organização. É o nível que está em contato direto com o ambiente externo e sofre as pressões e os impactos ambientais, sendo o representante da organização perante a

comunidade, governo e outras organizações. Recebe, também, o nome de nível estratégico, pois é o responsável pela definição do futuro do negócio como um todo.

Nesse nível, o administrador deve ser capaz de definir cenários futuros para definir a missão e os objetivos fundamentais do negócio e manter viva a organização.

b) Nível Intermediário ou Média Administração: É o nível administrativo que atua como elo entre o nível estratégico e o nível operacional, transformando decisões em ações executivas. Recebe o nome de nível gerencial ou tático. É constituído pelos gerentes.

Recebe as decisões estratégicas e as transforma em programas de ação para o nível operacional. Interpreta a missão e os objetivos estratégicos, traduzindo-os em planos de ação, definindo os objetivos específicos de sua área, recursos a serem utilizados, público-alvo e processos para que o nível operacional possa transformá-lo em execução. Nesse nível, o administrador deve possuir visão tática.

c) Nível Operacional ou Administração de 1º Nível: É o nível administrativo onde se realiza o trabalho básico da organização. É o nível que administra a execução e realização das tarefas e atividades cotidianas. Nesse nível, o administrador deve possuir conhecimento técnico para orientar e dirigir os funcionários que realizam as tarefas. Está diretamente relacionado às atividades diárias da organização.

2.2 Habilidades Gerenciais

Apesar de alguns estudiosos fazerem intensa diferença entre o administrador (tomador de decisão) e o gerente (executor da decisão), podemos concluir que o gerente e o administrador devem ter as mesmas funções de planejamento, organização, direção e controle, só que exercidas em níveis e/ou em organizações diferentes.

O gerente do Século XXI deve ter as seguintes características:

- Observar o ambiente externo: atentar as mudanças de mercado, tecnologia, concorrência, parceiros, etc.
- Procurar a mudança: quando o time está ganhando deve buscar as alterações para não perder a liderança;
- Promover a capacitação do subordinado: ajudar os parceiros a descobrirem novas formas de fazer as coisas;
- Criar especialização: desenvolver o treinamento em todos os níveis organizacionais;
- Eliminar o medo: ser empreendedor, buscar novos caminhos;
- Ter visão: habilidade em focar o objetivo principal da organização;

- Negociar: saber ceder para vencer mais adiante;
- Valorizar a diferença: não esquecer que as pessoas são diferentes e executam as atividades de forma diferente;
- Desenvolver a administração participativa: desenvolver a capacidade criativa dos funcionários e delegar autoridade;
- Promover o trabalho em equipe: saber delegar autoridade e responsabilidade para as suas equipes;
- Ser obcecado pela qualidade dirigida ao cliente: buscar a constante melhoria dos produtos, processos e serviços em benefício do cliente.

Para Drucker (2002) o administrador é a pessoa que planeja, organiza, dirige pessoas, gere e controla recursos materiais, financeiros, de informação e tecnologia, visando à realização dos objetivos de uma organização. O administrador toma decisões, estabelece diretriz, proporciona liderança às pessoas e define como os recursos organizacionais devem ser utilizados para atingir os objetivos da organização. Este conceito é aplicado ao administrador em qualquer nível da organização. Entre eles se identifica cinco ações no trabalho do administrador: estabelecer objetivos, organizar, comunicar e motivar, avaliar e desenvolver pessoas.

Na verdade, podemos verificar pelas ações identificadas por Drucker que o Administrador consegue fazer as coisas por intermédio das pessoas e, por isso, ocupa posição de destaque na organização. Administrar não significa executar tarefas, mas, sim, fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto. O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer.

Katz (1995) dizia que o sucesso do administrador depende mais do seu desempenho do que de seus traços particulares de personalidade, daquilo que ele faz e não daquilo que ele é. E o seu desempenho é resultado de certas habilidades que ele possui e utiliza. Katz identificou três tipos de habilidades importantes:

- **habilidades conceituais;** As habilidades conceituais são as relacionadas com a capacidade de compreender a organização como toda a facilidade de trabalhar com ideias, conceitos, teorias e abstrações. Estão relacionadas com a criação de cenários, a percepção de futuro, o raciocínio, o diagnóstico da situação e a elaboração de linhas de ação para solucionar os problemas. Nos níveis administrativos mais altos (estratégico e tático), o administrador precisa mais das habilidades conceituais.

- **habilidades humanas;** As habilidades humanas estão relacionadas com a convivência entre as pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento individual e com a equipe de trabalho. Envolve a capacidade de dirigir as pessoas e resolver conflitos individuais ou coletivos. Em todos os níveis organizacionais, é fundamental saber trabalhar com as pessoas e por intermédio delas, afinal, o administrador é aquele que faz fazer.

- **habilidades técnicas.** As habilidades técnicas estão relacionadas com o desempenho das funções, o conhecimento específico e com os procedimentos para a execução das tarefas. As habilidades técnicas estão relacionadas com a execução, isto é, com os processos, materiais e equipamentos utilizados na realização das tarefas específicas. Ela é mais utilizada no nível operacional.

Henry Mintzberg (2010) associa as habilidades aos papéis gerenciais. Podemos relacionar as habilidades de Mintzberg e Katz conforme quadro abaixo.

Figura 1: Habilidades e papéis gerenciais

Mintzberg	Katz
Habilidade de relacionamento	Habilidades Humanas
Habilidade de liderança	
Habilidade de resolução de conflitos	
Habilidade de processamento de informações	
Habilidade de tomar decisões em condições ambíguas	Habilidades Conceituais
Habilidade de alocação de recursos	
Habilidade de empreendedor	
Habilidade de introspecção	
	Habilidades Técnicas

Para a obtenção do sucesso administrativo não basta ao administrador. Essas habilidades requerem competência pessoal para serem colocadas em ação com êxito. A competência é a qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas e é o maior patrimônio de um administrador. O administrador, para ser bem sucedido, precisa desenvolver três competências duráveis:

- O Conhecimento

O conhecimento significa todo o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizado que o administrador adquiriu, ao longo de sua vida, sobre sua profissão. É fundamental que esse conhecimento seja constantemente atualizado, por intermédio da

leitura e relacionamento com outros profissionais, mediante cursos, simpósios, conferências, etc. No entanto, não basta ter o conhecimento, é preciso saber aplicá-lo em benefício da organização.

- A Perspectiva

A perspectiva significa a capacidade de utilizar o conhecimento, saber transformar a teoria em prática, aplicar o conhecimento na análise das situações, na solução dos problemas e na condução dos negócios.

A perspectiva representa a habilidade de colocar os conceitos e ideias abstratas em ação, em visualizar a oportunidade de utilizá-las e transformá-las em novos produtos e serviços.

- A Atitude

A atitude significa o comportamento pessoal do administrador diante das situações com que se defronta no seu trabalho. A atitude representa o estilo pessoal de fazer acontecer, a maneira de liderar, motivar, comunicar e levar adiante os projetos. É essa competência que transforma o administrador em agente de mudança e não num agente de conservação.

Sem dúvida, é essa a habilidade mais importante. É ela que torna as organizações mais eficazes e competitivas e as orienta para ao sucesso. Para complementá-la, porém, o administrador precisa desenvolver certas características pessoais que o tornem líder, como combatividade, assertividade, convicção profunda, não aceitação do “status quo”, inconformismo com a mediocridade e alta dose de espírito empreendedor.

3 OS NOVOS PARADIGMAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Um fator importante é considerar que cada pessoa possui características, aptidões e expectativas individuais diferenciadas, e passam a interagir em conjunto, inter-relacionando-se mutuamente, com outras pessoas em uma equipe de trabalho, para conseguir, além das propostas institucionais, os objetivos pessoais.

A empresa para se tornar efetivamente competitiva, precisa aperfeiçoar os talentos humanos que compõe o seu quadro funcional de atividades. Isto envolve a capacidade dos gestores em reconhecer e aplicar, da melhor forma possível, as competências dos seus colaboradores, tornando-os comprometidos e estimulados para os resultados a serem alcançados.

[...] a apropriação por parte do executivo de conceitos sobre atitudes e comportamentos, em muito contribuirá para a efetiva atuação junto aos trabalhadores. Estes por sua vez, ao receberem o impacto das ações administrativas, poderão alterar as respectivas representações sociais sobre si mesmos e sobre o trabalho que realizam, tornando-se conscientes e engajados com o processo de trabalho. (KANAANE, 1995, p. 88)

Se analisarmos bem as novas práticas de gestão, podemos explorar mais estes propósitos. Por intermédio das pessoas as empresas e as instituições se tornam fortalecidas nos negócios e na prestação de serviço. Para tanto, a administração de recursos humanos objetiva melhorarem a qualidade e produtividade dos produtos e serviços para que a empresa seja competitiva no mercado. Treinar, capacitar e atualizar os colaboradores, procurando aperfeiçoar os recursos humanos, financeiros e materiais da empresa.

As instituições públicas dependem da capacidade e da flexibilidade dos seus gestores em abandonar posturas intensamente burocráticas e tradicionais e de aceitar novos paradigmas nas relações de trabalho, para caminhar com qualidade e competitividade nos negócios.

Paradigmas nada mais são do que padrões ou modelos que servem como ‘filtros’ que nos ajudam a interpretar a realidade de uma determinada maneira. É por intermédio dos paradigmas, que somos capazes de explicar diversos fenômenos que ocorrem ao nosso redor, e agir sobre eles de uma forma estruturada. Os paradigmas fornecem regras e estabelecem limites que nos possibilitam, muitas vezes, o alcance de nossas metas e objetivos (AIDAR, 1994 p. 98).

Enquanto muitos gerentes se preocupam em sanar os problemas à medida que vêm surgindo (mudanças reativas), os “líderes” procuram “prever” as necessidades e

planejar as mudanças (proativas). Valores e inovações sociais, culturais e tecnológicos, precisam ser entendidos e trabalhados pelos administradores.

Megginson; Mosley e Pietre (1992) destacam três categorias de mudanças que os administradores podem promover nas organizações, de acordo com as necessidades: mudanças de estrutura, mudanças de tecnologia e mudanças de pessoal.

a) Mudanças da estrutura: envolve rearranjar a organização, ou seja, rever e modificar os relacionamentos de autoridade, responsabilidade, sistemas de comunicação, fluxos de trabalho, tamanho e composição das equipes;

b) Mudanças de tecnologia: modificação de ferramentas, equipamentos ou máquinas; de técnicas, processos ou sistemas de produção, e disposição do espaço físico, incluindo móveis e equipamentos, métodos e procedimentos;

c) Mudanças de pessoal: alteração de normas e procedimentos de recrutamento e seleção, atividades de treinamento e desenvolvimento, sistemas de recompensas, habilidades de liderança e comunicação gerencial, além de atitudes, crenças, papéis e outras características dos empregados.

Inovações e atualizações estruturais e técnicas podem ser necessárias para um melhor desempenho, porém deve-se atentar para que as mudanças criem um ambiente que permita maior motivação, envolvimento e comprometimento dos funcionários com a empresa. Para isso, é preciso valorizar as pessoas aumentando a qualidade das relações sociais no trabalho. Os colaboradores devem ser incentivados a aceitarem novas responsabilidades, a desafiarem a própria maneira de pensar e aprender. Porém, para alguns gestores atender a este propósito, os seus próprios paradigmas precisam ser avaliados.

Nesse contexto da era da informação, os gestores precisam se adequar aos mais novos paradigmas da ARH, a gestão do conhecimento:

[...] os gerentes precisam fazer um bom trabalho para dar aos funcionários atribuições que promovam o desenvolvimento deles e certificar-se de que as tarefas e requisitos de trabalho são flexíveis o suficiente para permitir o crescimento e a aprendizagem. (BOHLANDER; SNELL E SHERMANN, 2003, p.9).

O sucesso dependerá da capacidade de gerenciar o capital intelectual presente na organização. O capital intelectual se refere aos conhecimentos, habilidades e capacidades superiores dos colaboradores, que causam impactos de valor econômico para a organização. A gestão do conhecimento é caracterizada pelo desenvolvimento e

aplicação destas competências, na sua plenitude, em prol da organização. Os colaboradores são valorizados como talentos humanos.

A gestão da qualidade total, a reengenharia e o *downsizing* também são paradigmas recentes, os quais requerem políticas e práticas de gestão adequadas e aprimoradas a fim de atender a estes conceitos. Para melhor entendimento, veja como Bohlander; Snell e Shermann (2003, p. 10-11), denominam estas abordagens de gestão inovadoras:

A gestão da qualidade total é o conjunto de princípios e práticas cujas ideias básicas incluem entender as necessidades do cliente, fazer as coisas certas da primeira vez e lutar pelo aprimoramento contínuo. [...] as empresas conhecidas pela qualidade de seus produtos e serviços acreditam firmemente que os funcionários são a chave para essa qualidade.

No tocante a reengenharia,

tem sido descrita como o repensar [...] dos processos empresariais para atingir aprimoramentos notáveis em custo, qualidade, serviços e rapidez. [...] muitas vezes requer que os gerentes comecem do zero como deve ser o trabalho, como a tecnologia e o pessoal devem interagir e como empresas inteiras devem ser reestruturadas.

Enquanto que, *downsizing* é “a eliminação planejada de empregos”, ou seja, o enxugamento da estrutura organizacional com a diminuição ou eliminação de cargos, muitas vezes envolvendo cortes de funcionários, aposentadoria planejada ou desligamento voluntário.

Vale acrescentar que hoje as pessoas procuram meios de vida menos complicados e mais significativos. As empresas precisam se adequar aos novos estilos de vida e proporcionar, além da qualidade de vida no trabalho, uma relação de parceria e assessoria. A criatividade e colaboração são incentivadas.

A ARH cede lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais, para serem abordados como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 39)

O administrador deve colaborar para evitar contratações de profissionais desqualificados para o cargo, tomar medidas que evitem o índice de rotatividade dos colaboradores nas organizações, não permitir ações discriminatórias ou injustas, nem práticas inseguras no ambiente de trabalho. Deve eliminar as barreiras que dificultam a comunicação e participação dos talentos de sua equipe.

A ênfase se volta às equipes de trabalho participativo, com agilidade, flexibilidade, criatividade e dinamismo. Neste cenário, a empresa atua estrategicamente, oferecendo qualidade e serviços de excelência.

A estratégia é alinhada à missão, a visão e aos objetivos principais da organização e visa os resultados que a empresa pretende alcançar. A missão envolve os objetivos da empresa e retrata o motivo de sua existência. A missão orienta e direciona as ações dos executivos e das equipes de trabalho. Portanto, precisa ser compartilhada por todos. No enunciado da missão, é possível identificar a filosofia de trabalho, a conduta e os valores da organização.

Os valores cultivados estabelecem a cultura organizacional da empresa e funcionam como princípios para o comportamento. Como exemplo, muitas empresas têm como missão uma atuação ética e de responsabilidade social, onde serão cultuados estes valores, direcionando o comportamento para tais ações.

A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa. Através de sua cultura, a empresa impõe suas expectativas e normas de conduta sobre seus membros, e, até certo ponto, condicionando-os de maneira socialmente aceitável a seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais. (CHIAVENATO, 1996, p. 60)

A estratégia envolve os planos de ações que determinam o que fazer para atender a missão da organização, inter-relacionando-se com os valores e as variáveis ambientais da organização. Um planejamento estratégico de Gestão de Recursos Humanos traduz e sintoniza a estratégia organizacional integrando planos de ação com a força de trabalho, prevendo as necessidades e preparando o pessoal. Estes planos de ações contribuem no sentido de direcionar, assessorar e estimular os talentos humanos da organização, para o alcance dos resultados esperados, inclusive levando em consideração os objetivos individuais dos colaboradores.

Dessler (2003) faz constar a administração estratégica de recursos humanos como: “a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a competitividade”. Ou seja, um papel de parceria com o processo de desenvolvimento das estratégias da empresa.

Gerenciar pessoas é tarefa de todo o gerente, e as empresas de sucesso são aquelas que combinam a experiência dos gerentes de linha com conhecimentos específicos de especialistas de RH para desenvolver e utilizar

ao máximo os talentos de seus funcionários (BOHLANDER; SNELL E SHERMANN, 2003, p. 20).

O gestor que tem a responsabilidade do tratamento direto com os colaboradores tem o trabalho de formar, integrar, aperfeiçoar, estimular, comprometer e liderar “equipes” de trabalho. Vale aqui, fazer uma distinção entre grupo e equipe. Grupo pode ser entendido como pessoas que se juntam com um objetivo comum, porém, equipe tem uma conotação muito mais abrangente. Além de as pessoas terem um objetivo em comum, coloca o grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele. Não se limitam às formalidades e cooperam no que for necessário em benefício da organização para o atendimento das metas. Note que, além do agrupamento, a equipe tem o espírito da ajuda mútua e cooperação (LACOMBE, 2005).

4 EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas deve ser compreendida como conjuntos de políticas práticas; atitudes e ações empregadas para interferir no comportamento humano e focá-lo nos objetivos organizacionais.

4.1 Liderança e Motivação

Sabemos que os gerentes e os administradores precisam liderar as suas equipes. Liderança é a capacidade de influenciar e inspirar um grupo em direção à realização de metas.

Chiavenato (1994) define a liderança com notável consideração no que se refere ao poder de influência: “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana, à consecução de um ou de diversos objetivos específicos”.

Alguns atributos que Megginson (1992) atribui para o desempenho de um líder:

- a) Caráter e integridade para estimular a confiança;
- b) Iniciativa para prover ideias e assumir riscos;
- c) Desejo de servir as pessoas para escutar e ajudar no seu desenvolvimento;
- d) Inteligência para pensar com competência e interesse por aprendizado;
- e) Consciência e percepção a fim de atribuir significados para a organização e seu pessoal;
- f) Visão e intuição para prever e sentir as probabilidades e ameaças do ambiente;
- g) Persuasão e empatia para convencer e incentivar ao invés de ordenar.

Para ser excelente, prosperar e liderar é preciso grandeza pessoal e profissional, execução apaixonada e contribuição significativa nas relações de trabalho. Os gestores estão procurando direcionar sua gestão rumo ao conhecimento, objetivando a formação de capital intelectual e de talentos humanos nas organizações. Neste contexto, o líder começa a atuar como *coaching*¹. As empresas e instituições esperam do seu corpo de executivos, que além da excelência na competência de liderança, sejam capazes de desenvolver equipes de alto desempenho. Coaching compõe um processo planejado de

¹A palavra coach, traduzida para o português, significa treinador. O coach é um profissional especializado no processo de desenvolvimento que atua de forma alinhada às diretrizes e à visão da empresa. É um dirigente que ensina e conduz os colaboradores, oferecendo conhecimento para o desenvolvimento de habilidades técnicas, humanas e operacionais.

orientação, de apoio, de diálogo e de acompanhamento aos componentes da equipe de trabalho.

Para exercer a liderança, os executivos precisam se preocupar não só com a maneira de se relacionar com os colaboradores, mas também em apoiá-los para o desempenho no trabalho, de forma a os incentivar para que possam acompanhar a velocidade das mudanças e tornar as organizações mais fortalecidas.

As empresas passam a valorizar as competências de seus colaboradores e criam espaço para o desenvolvimento e para o aprendizado dos profissionais que nela trabalham. Com a administração participativa, os gerentes procuram receber e compartilhar conhecimentos, informações e sugestões dos colaboradores, para a tomada de decisões que afetam a empresa. Consiste ainda, em valorizar e aperfeiçoar o capital intelectual da organização. Há empresas que participam os lucros com os funcionários sobre os resultados alcançados.

Hiam (2004) recomenda algumas práticas significativas para os executivos obterem sucesso e atingirem as metas:

- a)** Gere participação e compromisso na equipe;
- b)** Faça perguntas, incentive os colaboradores a terem iniciativa e criatividade;
- c)** Proporcione entusiasmo e encorajamento;
- d)** Tenha flexibilidade e dê apoio à mudança;
- e)** Desenvolva uma visão compartilhada;
- f)** Comunique, faça reuniões, combata o tédio;
- g)** Reconheça, elogie, ofereça opinião (*feedback*) e agradeça;
- h)** Envolve os funcionários em suas próprias avaliações;
- i)** Ofereça qualidade de vida;
- j)** Crie eventos para interação social;
- k)** Estimule a responsabilidade social.

Atuar com humildade, integridade, honestidade, lealdade, bondade, cortesia, disciplina, sabedoria, emoção e sinergia, bem como, desenvolver confiança e *feedback* no ambiente de trabalho, é fundamental para a qualidade dos relacionamentos. Os líderes podem adotar para substituir os velhos estilos de gerenciamento de comandar e controlar, a fim de aprimorar seus modelos de gestão para serem bem sucedidos (HIAM, 2004).

A liderança ocupa então um papel fundamental na construção da cultura organizacional, e um dos principais aspectos ligados à liderança, é o processo motivacional.

Segundo Maximiano (2004) a motivação é um processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Também define a motivação para o trabalho como um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma determinada meta. Quando uma pessoa está motivada para trabalhar é o mesmo que dizer que ela apresenta disposição favorável ou positiva para tanto.

A motivação é específica dentro de um determinado contexto, uma pessoa pode ser motivada para desempenhar alguma tarefa, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção.

A preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico, significa incentivar as pessoas para ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade. É um fator interno, é uma necessidade intrínseca de cada pessoa, mas a gestão de pessoas nas organizações pode estimular e desencadear as necessidades que motivam e que levam pessoas e equipes à ação.

Estratégias para motivação de pessoas e equipes têm um potencial de melhoria de clima, de obtenção de resultados em produtividade e de redução dos custos operacionais.

As práticas para estimular a motivação dos colaboradores não precisam ser onerosas e de difícil aplicação e estão mais voltadas para um modelo de gestão participativa e da valorização força de trabalho.

Conforme Maximiano (2004, p.269) a motivação para o trabalho pode decorrer de motivos internos ou externos:

- Motivos internos: são individuais ou pessoais. Eles dizem respeito às nossas aptidões, habilidades, gostos ou necessidades. Os motivos internos podem nos fazer ter facilidade para realizar determinada tarefa e dificuldade para a realização de outra.
- Motivos externos: são os motivos resultantes do ambiente, como promoções, gratificações, reconhecimento, ou seja, todo ato de recompensa ou punição pode ser considerado motivo externo.

Nesse sentido, é fundamental que o gestor conheça a fundo cada um de seus colaboradores, assim possibilita analisar quais são os motivos internos e externos capazes de incentivá-los, de modo que sua equipe, além de alcançar um grau maior de satisfação no ambiente de trabalho, permitindo conseguir melhores resultados.

4.2 A delegação de poderes

O Empowerment² compreende a delegação de poderes, feita pelo gestor aos colaboradores que trabalham em sua equipe. Delegar significa descentralizar o poder de decisão, ou seja, deixar a equipe ou o colaborador autorizado a tomar decisões, ter atitudes.

Ao delegar, o gestor precisa atribuir as tarefas à equipe atentando para que a concessão de autoridade seja compatível com a responsabilidade, a fim de que estes possam realizar suas tarefas com autonomia.

Com a delegação, o colaborador passa a ter maior controle e poder sobre o seu trabalho. Estes recebem autoridade para ter iniciativa em diferentes situações, sem ter que consultar o gestor constantemente. Ao delegar as tarefas, é preciso levar em conta a capacidade das pessoas. A transferência de poder e responsabilidade à equipe exige que antes seja verificado se elas possuem condições técnicas e emocionais para atender as atribuições.

Veja alguns passos que Tracy (1994) estabelece como guia aos gestores, no processo da delegação. O administrador deve:

- a) Conferir poder e proporcionar compreensão clara das responsabilidades para a função;
- b) Passar as funções e responsabilidades, concedendo autoridade em proporções adequadas;
- c) Definir padrões elevados para os resultados, porém realistas;
- d) Transmitir conhecimento e informação;
- e) Treinar e desenvolver os colaboradores;
- f) Oferecer opiniões (*feedback*) a sua equipe sobre o desempenho;

²O empowerment é um modelo de gestão que investe esforços para aumentar a qualidade das relações interpessoais na organização, revendo a maneira de conduzir o trabalho com as pessoas, a fim de obter resultados mais eficazes na gestão.

- g) Reconhecer para proporcionar motivação e aumentar a autoestima das pessoas da equipe;
- h) Conferir confiança nas equipes, deste modo, eles acreditam mais em suas capacidades;
- i) Permitir o erro (dentro de limites que não comprometam os resultados) incentivando a iniciativa dos colaboradores;
- j) Tratar a equipe com respeito e dignidade.

Importante destacar que o gestor é corresponsável pelas tarefas delegadas. Portanto, é importante que passe uma visão clara das responsabilidades sobre as funções atribuídas aos colaboradores. Os padrões de qualidade, de quantidade, de custo e de tempo esperado para a conclusão das tarefas, devem ser estabelecidos, incluindo meios para incentivar os colaboradores a atender estes padrões.

A fim de garantir maior eficiência na prática da delegação, os dirigentes devem acompanhar o desempenho dos colaboradores, e orientar o subordinado sobre a frequência que deverá se reunir e, levar informações ao seu superior.

Outro fator importante é a opinião para o desempenho das pessoas nos negócios. O acompanhamento com comunicação e orientação, permite aos colaboradores tomar conhecimento de como podem melhorar seu desempenho no trabalho.

Observe que a atenção dos gestores passa a dar ênfase aos resultados, apresentando flexibilidade nas decisões quanto aos “meios” para realizar as tarefas. O gerente, durante todo o processo da delegação, deve proporcionar conhecimento e informação aos funcionários, para que estes possam realizar suas funções com segurança e autonomia, visando sempre prepará-los para as melhores decisões.

A organização deve se preocupar em treinar e apoiar os colaboradores para o seu desenvolvimento, oferecendo a confiança necessária aos componentes para a realização das tarefas e para o alcance das metas desejadas.

Quando as pessoas percebem que estão sendo merecedoras de confiança, seu trabalho se torna mais significativo, acabam por acreditar mais em si próprias e a desenvolver um sentimento de dignidade pessoal e de comprometimento organizacional, por se sentirem valorizadas. Esta prática gera participação, potencializa e desenvolve as competências dos colaboradores e o desempenho organizacional.

Vale ressaltar a importância do ambiente motivador que se cria, partindo da confiança e do respeito transmitido aos participantes da equipe. Isso proporciona o enriquecimento nas tarefas dos colaboradores, propiciando um trabalho mais

interessante e desafiador. Contudo, os dirigentes devem promover o reconhecimento dos colaboradores para que estes se mantenham dedicados e motivados a assumir novos desafios.

4.3 A inteligência emocional no trabalho

Com as organizações e instituições menos hierarquizadas, novos padrões de comportamento estão sendo adquiridos pelos gerentes e gestores. A iniciativa e empatia, capacidade de trabalho em equipe, flexibilidade e liderança passam a serem de qualidades fundamentais para as relações no trabalho de um profissional de primeira linha.

Para conduzir as equipes com maior harmonia e cooperação, ajudando-as a liberarem o seu talento e a conseguirem o engajamento aos objetivos e interesses comuns da organização, os gestores passam a investir esforços em se adaptar emocional e intelectualmente às situações de trabalho. Além das competências técnicas, procuram desenvolver competências emocionais. Goleman (1999) segmenta as competências emocionais em competências pessoais e sociais:

a) Competências em nível pessoal, que repercutem como lidamos conosco:

- Auto percepção – reconhecer e saber lidar com as próprias emoções;
- Autoconhecimento – conhecer as próprias limitações e os pontos fortes;
- Autoconsciência – reconhecer seus sentimentos enquanto eles ocorrem;
- Autocontrole – controlar impulsos e saber lidar com emoções perturbadoras, equilibrando as ações e atitudes;
- Automotivação – valorizar e potencializar emoções, ser otimista para perseguir metas, ter iniciativa e vontade de realização;
- Autoconfiança – saber do valor próprio e de suas capacidades;
- Autoregulação – ter flexibilidade e consenso, ser adaptável e aberto as ideias;
- Autogerenciamento – perceber e gerenciar suas emoções nas relações com outras pessoas,
- Merecimento de confiança – atuar com caráter, honestidade e integridade.

As competências em nível pessoal envolvem o equilíbrio das ações e atitudes, onde o indivíduo aprende a manter autocontrole em situações ocorridas no seu dia-a-dia.

b) Competências em nível social que estabelecem como lidamos com os relacionamentos:

- Empatia – conhecer e valorizar os sentimentos das outras pessoas, se colocar no lugar do outro e se interessar por suas preocupações;
- Reconhecimento – satisfazer as necessidades e criar oportunidades com os diferentes tipos de pessoas;
- Gestão para relacionamentos – lidar bem com as pessoas, perceber as relações de poder e das correntes emocionais do grupo;
- Comunicação e destreza – influenciar, persuadir e utilizar mensagens convincentes para inspirar as pessoas;
- Capacidade de equipe – solucionar desacordos, administrar os conflitos e desenvolver espírito de negociação, estimulando os relacionamentos e a formação de vínculos para a cooperação.

As competências em nível social (ou interpessoal) são capazes de mobilizar as pessoas para uma contribuição bastante significativa. É possível influenciar o estado emocional das pessoas, bem como ser influenciado também. As pessoas influentes podem despertar paixão ou entusiasmo por um projeto ou por um objetivo. Quanto mais positivo for o estado de ânimo do líder de um grupo, mais positivos, mais prestativos e mais cooperativos tendem a serem os membros de sua equipe.

A comunicação é essencial para criar conexões com as pessoas e despertar o comprometimento e o entusiasmo. É relevante observar que as pessoas também se comunicam por meio de suas expressões faciais, sua voz, seus gestos e, todo o seu corpo manifesta emoções.

Goleman (1999) alerta que líderes bem sucedidos são carismáticos e flexíveis, têm competência emocional de autopercepção, autocontrole e empatia, exibem energia positiva que contagia a organização e inspiram as pessoas a serem mais imaginativas, inovadoras e adaptáveis.

Para adquirir inteligência emocional, é preciso desenvolver a sensibilidade, prestar atenção e interpretar as suas emoções e as dos outros. É necessário valorizar e respeitar os sentimentos das pessoas, bem como, controlar os próprios sentimentos. Equilibrar emoções, ações e reações contribui para os gerentes tomarem as decisões mais acertadas, criando valor para uma liderança mais efetiva.

Vale lembrar que o ser humano em geral, durante seu desenvolvimento educacional, aprende a utilizar o intelecto, deixando em segundo plano as emoções. Em raras exceções são estimulados a expressar os sentimentos.

4.4 A Comunicação na Gestão

A comunicação pode ser utilizada como o intercâmbio de pensamentos e informações, bem como elo de integração de todo o sistema envolvido pela gestão e equipe. Hierarquicamente, a direção da comunicação nas organizações pode ser vertical, (descendente quando flui para baixo e ascendente quando flui para cima) ou horizontal (lateral).

A comunicação que flui de um grupo ou organização para um de nível mais baixo é uma comunicação para baixo. [o padrão para baixo] É usado por líderes e gerentes para designar metas, fornecer instruções de trabalho, informar subalternos sobre políticas e procedimentos, apontar problemas que precisam de atenção e oferecer retorno sobre desempenho.

A comunicação para cima flui para um nível mais alto no grupo ou organização. É usada para fornecer retorno para os superiores, informá-los sobre o progresso em relação às metas e relatar os problemas atuais. A comunicação para cima mantém os gerentes a par de como os empregados se sentem sobre os seus empregos, os colegas e a organização em geral. Quando a comunicação acontece entre membros do mesmo grupo, entre grupos de trabalho do mesmo nível, entre gerentes do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas horizontalmente equivalentes, nós a descrevemos como comunicação lateral. [...] são criadas informalmente para contornar a hierarquia vertical e apressar a ação. (ROBBINS, 1999, p. 199)

Os canais de comunicação classificam-se em formais ou informais. Os canais formais são, na maioria das vezes, constituídos pela comunicação vertical, seguindo uma cadeia de autoridade. Os canais formais constituem a comunicação em qualquer direção.

A comunicação pode acontecer com contato direto (face a face), ou por escrito, incluindo aqui, os meios eletrônicos como a forma mais usual, importante e eficaz nas grandes instituições.

Robbins (1999) a comunicação é essencial para oferecer opiniões às pessoas, ou seja, a resposta que retorna ao indivíduo permitindo o entendimento e a interação. Ela proporciona troca de ideias e opiniões e desenvolve compreensão e confiança. O gestor precisa fazer com que a mensagem seja significativa, ou seja, assegurar que além de transmitida, seja compreendida pela outra pessoa.

Há na comunicação muitas habilidades, como falar, ler, escrever, ouvir, raciocinar e respeitar o tempo do outro. Os gerentes, ao desenvolverem a capacidade de comunicação, precisam adquirir as competências de saber ouvir e dialogar, e estarem

comprometidos, tanto em termos de palavras como ações. A falta destas habilidades pode provocar bloqueios de comunicação e distúrbios no funcionamento do processo participativo da equipe. O gestor deve também atentar quanto à representação das palavras.

Robbins (1999, p. 205) observa que “os significados das palavras não estão nas palavras, eles estão entre nós”. A linguagem que uma pessoa usa e as definições que ela dá as palavras podem ser influenciadas pela idade, educação e formação cultural.

Em uma equipe de trabalho normalmente se reúnem profissionais de diferentes formações e padrões de linguagem, que muitas vezes, desenvolvem terminologias técnicas criando uma linguagem própria para as suas especialidades. Percebe-se que a interação e compreensão da linguagem no contexto cultural, em termos sociais e organizacionais, tornarão a comunicação bem mais efetiva e eficiente.

Outro fator importante é a interpretação da linguagem corporal. Esta linguagem envolve tanto a aparência – roupas, acessórios, beleza e higiene pessoal; quanto à expressão do corpo – postura, gestos, olhar, etiqueta, o modo de vestir e o tom de voz, entre outros códigos de expressão que ajudam a passar a confiabilidade ou não, da mensagem aos quais se propõe.

O auxílio da comunicação não verbal nos relacionamentos interpessoais se processa durante todo diálogo (*feedback*), onde o gestor tem condições de ler várias formas de expressões do sujeito, e de entender se aquele assunto tratado está sendo recebido de uma forma positiva ou não, podendo modificá-lo ou o adaptar para que seja mantido sempre positivo.

Para Megginson (1992, p.279) a comunicação é o processo de transferir significado sob a forma de ideias ou informação de uma pessoa para outra. Um verdadeiro intercâmbio de significados entre as pessoas abrange mais do que as palavras usadas em suas conversações. Inclui sobras de significado e ênfase, expressões faciais, inflexões vocais e todos os gestos não intencionais e involuntários que sugerem o verdadeiro significado.

A linguagem corporal pode reforçar ou colocar em dúvida a mensagem falada, pois comunica muito além das palavras que a pessoa está usando, indicando o que ela pode estar pensando ou sentindo naquele momento. Para ter uma ideia: um sorriso irônico pode abafar por completo as palavras de um elogio.

A interpretação da linguagem corporal pode ajudar os dirigentes tanto a confirmarem as mensagens verbais, quanto a entenderem as mensagens não verbais,

contribuindo para identificarem o clima organizacional, a harmonia, os conflitos, a motivação, a satisfação e as expectativas dos clientes internos e externos.

4.5 Negociação

Robbins (1999) define negociação como “um processo no qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e tentam concordar sobre a taxa de troca entre eles”, ou seja, estabelecem relações comerciais combinadas.

A negociação é um processo de buscar aceitação de ideias, propósitos e interesses, visando sempre o melhor resultado, de tal modo que as partes envolvidas terminem conscientes de que foram ouvidas e tiveram oportunidades de apresentar todas as suas argumentações. A comunicação numa negociação deve ser simples, ordenada, resumida e estimulante.

Um bom negociador deve:

- a) Conhecer e mostrar competência quanto ao produto ou serviço da empresa;
- b) Acreditar no produto e/ou serviço que está negociando;
- c) Gerar confiabilidade, mostrando-se convicto e sendo convincente;
- d) Ouvir muito e observar a linguagem emocional e corporal;
- e) Comunicar de forma eficaz, ouvir e interpretar as necessidades dos clientes, expressando ideias e argumentações para atender aos desejos e expectativas;
- f) Ter flexibilidade para criar e aproveitar oportunidades durante a negociação.

As organizações éticas e íntegras têm como princípio básico conquistar os interesses que sejam benéficos para as partes que negociam, resultando em negociações “ganha-ganha”. Nestas empresas, negociar bem deve resultar que ambas as partes obtenham resultados satisfatórios.

Alguns tipos de negociadores:

- a) **Gerenciais** – responsáveis pelos problemas internos da empresa, como: condições de salários e de horas trabalhadas, tipos de cargos a exercer e plano de carreira, metas e objetivos organizacionais, administração de conflitos, entre outros;
- b) **Comerciais** – cuida das negociações externas, com clientes e fornecedores, como: fechamento de contratos, compras e vendas de produtos e serviços, programação de entregas e recebimentos, preços e quantidades;
- c) **Jurídicos** – envolvem a parte jurídica para o cumprimento de leis, deveres e obrigações, garantindo os direitos e a defesa tanto da organização, como dos clientes

internos (funcionários), externos (consumidores) e intermediários (fornecedores). Entre os tipos de acordo que estes negociadores firmam, têm-se: acordos em ações trabalhistas, ações comerciais e ações de cobranças.

Hindle (1999) apresenta a negociação em três fases: preparação, andamento e encerramento.

A preparação envolve o planejamento para a negociação. É o momento de estabelecer os objetivos e delinear os aspectos que podem receber maior ou menor flexibilidade na negociação, fixando o que é essencial, importante ou interessante para a empresa. Estudar o produto, a quantidade de estoque, a capacidade de produção da organização e determinar os limites de preço que poderá negociar fazem parte deste estágio. Nesta fase, o negociador busca informações sobre o oponente, a situação dele no mercado e seus negócios, pontos fortes e fracos, procurando antecipar-se aos objetivos do opositor. Recomenda-se a análise, observação e respeito aos costumes e aos valores culturais que envolvem as partes negociantes. Rastrear a experiência passada do oponente em negociações do mesmo gênero também é indicado.

O local para as negociações deve ser reservado levando em conta a infraestrutura e algumas conveniências, como: tamanho adequado, conforto do ambiente, temperatura ou ventilação agradável, protegido contra interferências e interrupções, disponibilizando material de escritório, água e copos, e recursos audiovisuais em bom funcionamento.

O cuidado com a apresentação pessoal para as negociações é importante. Exige roupas limpas e apropriadas para os negócios. O tom de voz precisa ser firme, claro e convincente, garantindo maior confiabilidade e segurança. O uso das palavras deve garantir boa comunicação e compreensão, evitando interpretações duvidosas ou com sentido dúbio.

Uma negociação requer uma pauta com os itens para discussão, controle do tempo e pausas para intervalos. Neste estágio, é necessário enfatizar os pontos comuns encontrados entre as partes. Se colocar no lugar do outro pode ajudar a entender o que está dificultando o acordo. Dispor de várias alternativas (por vezes, até de criatividade) é um recurso valioso para alcançar resultados positivos na negociação. No entanto, respeite, seja educado e, persistente, se necessário. Aceite rever concessões.

No encerramento da negociação, é o momento de formalizar o que ficou acordado e partir para programar as decisões. Não deixe de formular um plano de ação e de acompanhamento para que as medidas negociadas sejam efetivamente cumpridas.

4.6 Administração do Tempo

A sociedade contemporânea requer profissionais altamente organizados, ágeis, com automotivação e autogerenciamento. Trabalhadores do conhecimento precisam encontrar meios para arquivar, pesquisar, adquirir e compartilhar seus conhecimentos, de forma a contribuir para a produtividade pessoal.

É comum observar que os executivos estão diariamente envolvidos com muitos compromissos e pouco tempo. Quando isto ocorre frequentemente, tende a acarretar: improdutividade, irritação, estresse, e pior ainda, doenças. A maioria das pessoas se sente frustrada quando seus dias não são produtivos. Para evitar isso, deve-se compreender como o tempo está sendo empregado na rotina diária, e descobrir com o que, de fato, é gasto o tempo.

Hindle (1999) orienta que a eficácia na administração do tempo depende da compreensão do tempo, do planejamento de como ele será aplicado, das mudanças de rotinas e da atenção de como o tempo está dirigido com os outros.

Para compreender o tempo deve-se ter consciência das práticas desperdiçadoras, como: a falta de planejamento, a indisciplina, a indefinição de objetivos, a centralização de poder e/ou das tarefas, a burocracia, a má utilização de recursos e a resistência às mudanças. Encontrar formas para evitá-las contribuirá para o sucesso do executivo em sua plenitude.

Planejar o tempo envolve saber se concentrar nas prioridades, ou seja, no que realmente é importante, para reduzir os momentos não produtivos e decidir como utilizá-lo da melhor maneira. As pessoas devem ter como referência seus objetivos de vida, ter em mente o significado de importância das coisas e de pessoas, saber o que deseja e qual missão pretende atingir. Para um bom planejamento, deve-se atentar quanto aos prazos e resultados, dando prioridade às tarefas de maior importância e resultado, organizando-as de acordo com as prioridades.

Barbosa (2004) desenvolveu o conceito da tríade do tempo. Para administrar melhor o tempo, ele propõe a divisão de atividades em três esferas:

a) Importância – algo que produz resultado a curto, médio ou longo prazo; que tem grande valor e merece atenção especial. São tarefas que podem fazer diferença, seja para a sua empresa ou cliente, para o seu emprego, para a sua comunidade, para as pessoas que vivem com você, para a sua vida;

b) Urgência – algo deve ser feito com rapidez, algo imediato que exige atenção instantânea, ou seja, atividades que chegam em cima da hora, com prazo para serem realizadas e não podem esperar;

c) Circunstâncias – tarefas desnecessárias, não previstas. Por vezes gastam o tempo de forma inútil, tarefas feitas por comodidade ou por serem “socialmente” apropriadas. Alguma tarefa solicitada, não importante, nem urgente, os quais aceitam a situação por educação ou amizade. Outras vezes, são tarefas inesperadas, como recepcionar uma visita.

Cada pessoa possui uma tríade do tempo diferente. De acordo com a idade, maturidade, condição social, cargo ou condição de vida, a tríade pode sofrer variações, exigindo tempos diferentes a serem destinados para cada esfera. Porém, deve-se buscar o equilíbrio de tempo despendido entre as esferas. Muitas vezes, mudanças são necessárias para otimizar o aproveitamento do tempo. É preciso rever a rotina diária e mudar certos hábitos e comportamentos.

Algumas soluções práticas para economizar o tempo:

- a)** Agende: ao começar uma tarefa, verifique prazos e programação de entrega;
- b)** Defina objetivos: elabore uma lista, dê prioridade às tarefas mais importantes;
- c)** Estabeleça o tempo que dedicará às prioridades;
- d)** Melhore a rotina, controle e programe suas atividades, reveja os objetivos;
- e)** Elimine os desperdiçadores do tempo;
- f)** Faça uso das novas tecnologias;
- g)** Gerencie e compartilhe informações;
- h)** Delegue tarefas: crie processos adequados de colaboração;
- i)** Acompanhe o andamento dos trabalhos;
- j)** Planeje, organize, comunique, concentre-se;
- k)** Reserve tempo para diferentes papéis e relacionamentos.

Essas as novas tecnologias vêm modificando drasticamente os métodos de trabalho, criando diferentes e novas alternativas para que os indivíduos possam administrar de maneira mais eficaz a vida pessoal e profissional.

Um bom planejamento do tempo possibilitará: interagir melhor com os colegas de trabalho; aumentar a organização, praticidade e o desempenho; evitar sobrecargas e reduzir o estresse; maior controle das atividades diárias; maior capacidade de concentração e planejamento, maior motivação e atendimento de metas e um estilo de

vida mais equilibrado, com a conquista de melhor interação social e lazer – passar mais tempo com a família e com os amigos.

4.7 Responsabilidade Social na Gestão

Responsabilidade social corporativa é uma forma de conduzir os negócios, tornando a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. Isto envolve responsabilidades econômicas, legais, éticas e voluntárias para atender as necessidades de um público maior: acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente, buscando incorporá-las ao planejamento de suas atividades. É, no entanto, a postura institucional que a empresa toma com seu público interno e externo, adotando políticas de comprometimento social e credibilidade.

Montana e Charnov (1998) dispõem os graus de envolvimento organizacional na responsabilidade social em três abordagens:

- a) Abordagem da obrigação social: a empresa aparece visando principalmente as metas econômicas, entendendo que deve satisfazer apenas as obrigações sociais mínimas impostas pela lei;
- b) Abordagem da responsabilidade social: a empresa aparece comprometida, além das metas econômicas, com as responsabilidades sociais, utilizando-se da prática de adaptação reativa, ou seja, as empresas contribuem com medidas para os problemas sociais atuais;
- c) Abordagem da sensibilidade social: a empresa aparece não apenas com responsabilidades econômicas e sociais, mas também se preocupa com a antecipação dos problemas sociais do futuro e quer agir agora em resposta a esses problemas. Este tipo de adaptação é denominado proativo. Existe um grande envolvimento com a conscientização social, a sociedade beneficiará a empresa, já que os negócios são feitos nesta sociedade. Este método reconhece a responsabilidade do gerente com os proprietários da empresa e com a sociedade.

As práticas de responsabilidade social da empresa na abordagem da sensibilidade social podem ser demonstradas com a qualidade e garantia dos seus produtos e serviços, pela preocupação com a segurança para o trabalho, com posturas éticas em relação aos clientes internos e externos. Além do cumprimento das obrigações com a

remuneração dos empregados, investem no treinamento e desenvolvimento das pessoas, atuando com a preocupação e preservação do meio ambiente, saúde e educação, com o desenvolvimento da comunidade e com ações que melhoram a qualidade de vida da sociedade num contexto geral.

As atividades de responsabilidade social dentro da abordagem da responsabilidade social, disposta por Montana e Charnov (1998), envolvem práticas que incorporam processos de negociação com os parceiros, fortalecendo uma cultura institucional. Costumam estabelecer relações de comprometimento, através de parcerias, com uma agenda social voltada para projetos de interesse público, que apontam na maioria das vezes, para a questão da desigualdade de renda no país.

Para uma empresa se tornar cidadã ela depende da atuação de seus gestores. Uma empresa considerada cidadã, goza dos direitos civis e políticos de um Estado e desempenha seus deveres para com este. Cidadania empresarial são ações de “responsabilidade social”, tomadas pela empresa, baseadas nas necessidades do desenvolvimento sustentável e econômico. São ações que demonstram preocupação e comprometimento com: a ética, a integridade das pessoas na sociedade, o respeito ao meio ambiente e a qualidade de vida, que buscam maior sustentabilidade e equidade social.

Os gestores se beneficiarão com a prática da cidadania, pois melhora o relacionamento da empresa com a comunidade e a imagem junto aos colaboradores, clientes e fornecedores. Além de ajudar desenvolver competências das pessoas envolvidas nos programas de voluntariado, constroem parcerias importantes, motivam os participantes, gerando maior integridade e realização pessoal e profissional. Esta atuação fortalece os negócios e a marca conquistando menor preconceito da sociedade em relação ao visado lucro e exploração de recursos, tornando estas organizações mais confiáveis, respeitadas e valorizadas.

Estas técnicas visam a aprimorar as habilidades do administrador nas práticas das relações no trabalho, de forma a contribuir para o desenvolvimento gerencial e para melhorar o desempenho no trabalho com suas equipes e com o mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações dependem da capacidade e da flexibilidade dos seus gestores em abandonar posturas intensamente burocráticas e tradicionais e de aceitar novos paradigmas nas relações de trabalho, também a necessidade de se libertarem de velhos paradigmas para adquirir novos hábitos e costumes que os tornem capazes de atender as necessidades do cenário globalizado.

Neste trabalho analisamos o papel do gestor dentro da organização que pode ocupar vários níveis hierárquicos em uma organização, desde o nível institucional (alta administração) passando pelo nível intermediário (gerencial) até o operacional, necessita de habilidades e competências para desenvolver sua atividade. Katz descreveu três tipos de habilidades (técnicas, humanas e conceituais) e de Competências (conhecimento, a perspectiva e a atitude) que tornam o gestor capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver problemas da organização. Já Henry Mintzberg definiu os papéis que o administrador desenvolve dentro da organização. Eles são classificados em interpessoal (representação, liderança, ligação), informacional (monitoração, disseminação, porta voz) e decisório (empreendedor, solução de conflitos, alocação de recursos e negociação).

Vimos que a Liderança é a capacidade de influenciar e inspirar um grupo em direção à realização de metas e se refere ao poder de influência. O líder começa a atuar como *coach*, um dirigente que ensina e conduz os colaboradores, oferecendo conhecimento para o desenvolvimento de habilidades técnicas, humanas e operacionais. *Empowerment* é outra técnica na prática gerencial, que compreende a delegação de poderes, feita pelo gestor aos colaboradores que trabalham em sua equipe. Delegar significa descentralizar o poder de decisão, ou seja, deixar a equipe ou o colaborador autorizado a tomar decisões, compartilhando de maior autoridade e autonomia no trabalho.

Que os gestores devem investir esforços em desenvolver a comunicação que é essencial para oferecer o entendimento e a interação. Ela proporciona troca de ideias e opiniões e desenvolve compreensão e confiança. O gestor precisa fazer com que a mensagem seja significativa, ou seja, assegurar que além de transmitida, seja compreendida pela outra pessoa.

Outro fator aprendido foi sobre a importância da negociação como um processo de buscar aceitação de ideias, propósitos e interesses que sejam benéficos para as partes que negociam.

As decisões tomadas pelo gestor, baseadas nas necessidades do desenvolvimento do interpessoal, são ações que demonstram preocupação e comprometimento com: a ética, a integridade das pessoas na sociedade, o respeito e a qualidade de vida, que buscam maior sustentabilidade e equidade social. Estas técnicas visam aprimorar as habilidades do administrador nas práticas das relações no trabalho, de forma a contribuir para o desenvolvimento gerencial e para melhorar o desempenho no trabalho com suas equipes e com o mercado.

Finalmente vimos que a mais importante ferramenta que permitem ao gestor ter o controle da organização em todas as áreas: pessoal, material, financeiro e administrativo é desenvolver a habilidade de formação gerencial em como aplicar os fundamentos administrativos na administração da gestão de pessoas de uma empresa.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana - as pessoas em primeiro lugar – desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos**. São Paulo: Maltese, 1994.
- BARBOSA, Christian. **A Tríade do tempo: a evolução da produtividade pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGUE, Sandro Trescastro - **Cultura e mudança organizacional** / Sandro Trescastro Bergue. – 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012. 104p. : il. Especialização em Gestão Pública.
- _____- **Comportamento organizacional** / Sandro Trescastro Bergue. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012. 112p. : il.
- BOHLANDER, George W. SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CHRISTY, Fran. **Os Segredos da Motivação**. 2006. Disponível em: http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/os_segredos_da_motivacao.pdf. Acesso em 15 jul. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à Teoria Geral de Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Os novos paradigmas – como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- HIAM, Alex. **Liderança para gerentes e executivos. Entusiasmo. Motivação. Participação**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004.
- HINDLE, Tim. **Como administrar o tempo. Série sucesso profissional: seu guia de estratégia pessoal**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações – o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, D. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria Geral de Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C. e PIETRE, Jr. Paul H. **Administração, Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda, 1992.

MINTZBERG, H.: **The nature of managerial work**. New York: Harper Row, 1973.

_____. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruch H. **Administração**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1998.

POTTER, Jonathan. 2001. Wittgenstein and Austin. In: WETHERELL, Margaret; TAYLOR, Stephanie; YATES, Simeon J. (eds.). **Discourse Theory and Practice: A Reader**. London: SAGE Publications. pp. 39-46.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8ª. Edição. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TRACY, Diane. **10 passos p/ o empowerment: um guia para a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.