

GRADUAÇÃO EM BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Gabrielle Cristiane Bravo

Igor Theodoro Ferrante

Leticia Gabrielly Silva

Vivian Glaucia Terra de Souza

Sara Cristina Marques Amâncio (Orientador)

RESUMO

No momento em que as organizações estão em busca de estar a frente no mercado com uma competitividade honesta, precisa-se de pessoas dedicadas, motivadas e com capacidade de entender os objetivos de suas organizações, perante tudo isso a gestão de pessoas vem pra agregar e alavancar esse intuito, transformando pessoas em líderes motivacionais para buscar um objetivo comum, com toda a evolução que aconteceu no setor de RH, as pessoas estão se qualificando mais para se comprometerem com suas organizações, o objetivo Geral deste trabalho é mostrar que a gestão de pessoas de forma competente dentro de uma empresa faz toda a diferença. E o objetivo específico é analisar como o setor de RH pode colaborar de forma positiva para o bom desenvolvimento e crescimento da empresa, como a visão do gestor influencia diretamente no funcionamento de cada setor e principalmente como todos os setores devem trabalhar de forma interdisciplinar. A escolha deste tema se deu devido a sua importância dentro da empresa, sendo este um dos pilares de sustentação e estratégia para o desenvolvimento da mesma. Sendo assim este trabalho visa evidenciar a importância da gestão de pessoas –Rh – dentro das empresas usando-se de pesquisas bibliográficas em sites confiáveis, teses, dissertações e artigos em gerais; bem como livros voltados a gestão.

Palavras-chave: Motivação; Liderança; Organização; Evolução; Pessoas;

ABSTRACT

At the moment when organizations are looking to be ahead in the honestly competitive market, dedicated people are needed, motivated and able to understand the goals of their organizations, before all this people management comes to aggregate and leverage this purpose, turning people into motivational leaders to pursue a common goal, with all the developments that have taken place in the hr industry, today people are qualifying more to commit to their organizations, the overall goal of this paper is to show that managing people competent ownership within a company makes all the difference. And the specific objective is to analyze how the hr sector can contribute positively to the good development and growth of the company, how the manager's view directly influences the functioning of each sector and especially how all sectors must work in an interdisciplinary manner. The choice of this theme was due to its importance within the company, which is one of the pillars of support and strategy for its development. Thus, this work aims to highlight the importance of people management - hr - within companies using bibliographic searches on reliable websites, theses, dissertations and articles in general; as well as management books.

Keywords: Motivation; Leadership; Organization; Evolution; People;

INTRODUÇÃO

A gestão de uma empresa é algo complexo que demanda de seus gestores todo um preparo e articulação entre os diversos setores para que os produtos gerados e/ou oferecidos sejam de qualidade.

É de suma importância que as estratégias, metas e objetivos de uma empresa sejam traçadas com base na visão do todo, para isso é necessário contar com o setor de Recursos Humanos ou RH.

O RH é o setor responsável pela gestão de pessoas dentro de uma empresa, seu trabalho é árduo e complexo, e vem se modificando ao longo dos anos, agregando valores e se mostrando como um diferencial competitivo.

A gestão de pessoas em uma empresa é um dos mais importantes setores, é através dele que uma organização consegue realmente saber quem são e como são as pessoas que lá trabalham. Uma

empresa que possui uma boa gestão de pessoas apresenta estratégias mais elaboradas, e estas se tornam um diferencial competitivo como já mencionado.

O RH é responsável por avaliar e escolher as pessoas que vão ingressar na empresa, através de entrevistas, dinâmicas e avaliações. É através desta sequência de avaliações que se identifica cada setor ou ramo em que a pessoa vai atuar para desenvolver toda a sua potencialidade dentro da empresa.

Dentro de uma empresa encontram-se pessoas com os mais variados talentos e ideias, que se não forem bem administradas, tais talentos e ideias não irão sair do papel, é preciso estratégias e uma visão analítica de toda a situação para que a empresa flua da melhor forma possível; é preciso uma administração competente.

Administrar e avaliar pessoas não é fácil, visto que cada um tem seu perfil e características diferentes, por isso que a gestão de pessoas passou a ser um diferencial nesse segmento. Daí a importância de se ter líderes altamente capacitados para sua função, que envolve descobrir talentos, aprimorar pessoas e fazer fluir informações com o intuito que a missão da empresa seja executada com maestria.

Assim fica a pergunta, a arte de lidar com pessoas se propõe a unir a capacitação e o humanismo, transformando a inteligência interpessoal em uma grande vantagem competitiva, que propõe utilizar essa influência humana no crescimento das organizações?

O objetivo Geral deste trabalho é mostrar que a gestão de pessoas de forma competente dentro de uma empresa faz toda a diferença. E o objetivo específico é analisar como o setor de RH pode colaborar de forma positiva para o bom desenvolvimento e crescimento da empresa, como a visão do gestor influencia diretamente no funcionamento de cada setor e principalmente como todos os setores devem trabalhar de forma interdisciplinar.

A escolha deste tema se deu devido a sua importância dentro da empresa, sendo este um dos pilares de sustentação e estratégia para o desenvolvimento da mesma. Sendo assim este trabalho visa evidenciar a importância da gestão de pessoas –RH – dentro das empresas usando-se de pesquisas bibliográficas em sites confiáveis, teses, dissertações e artigos em gerais; bem como livros voltados a gestão de pessoas e suas vantagens dentro da empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. A EVOLUÇÃO DO SETOR DE RH PARA GESTÃO DE PESSOAS

Antigamente todas as empresas tinham um setor de RH, com o passar do tempo estas sofreram inúmeras modificações devido às inovações tecnológicas, como a globalização por exemplo, se tornando assim cada vez mais estratégico.

Surge então a necessidade de se adaptar ao novo mercado que ficou muito mais competitivo, bem como a urgência em se capacitar seus profissionais para que a empresa como um todo mantenha seu padrão

de qualidade; traçando novas estratégias de mercado. Neste contexto, o setor que mais sofre mudanças é o setor de Recursos Humanos – RH, ou Gestão de Pessoas.

O setor responsável pela Gestão de Pessoas é diferente das demais áreas da empresa, pois gerencia as estratégias da mesma para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, bem como cria novas estratégias para atender suas próprias necessidades.

Na realidade faz as mediações entre os interesses das organizações e as aspirações do colaborador. A intenção é desenvolver os talentos dos funcionários, a fim de conseguir bons resultados e manter as melhores condições para a realização de um trabalho de qualidade. Cuida dos processos burocráticos, mas com foco ainda nas estratégias, além de fazer folha de pagamento, os benefícios, faltas e atrasos, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, saúde ocupacional, gestão de cargos e salários e outros.

Segundo Chiavenato (1998, p. 48):

Cabe as pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional. Cabe as empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades.

Sendo assim nesse capítulo ir-se-á explicar sobre as modificações ocorridas ao longo dos anos no setor de gestão de pessoas e como isto refletiu de forma positiva nas empresas.

No começo do século XX foi desenvolvido nas empresas um setor que faria uma ponte entre os empregadores e a gestão, cujo nome seria Relações Industriais, onde se registraria os atrasos, faltas e atestados do colaborador. Nesta época o trabalhador só ia neste setor para ser demitido, pois o acesso era muito restrito, não existia uma cultura de integração pois era um setor que não agregava na produtividade das organizações.

As empresas foram as primeiras a sugerirem as mudanças, onde começaram a investir em pesquisas e estudos, já que os tempos pediam para que se olhassem para os trabalhadores de outra forma, não como simples números, os tempos pediam mais atenção aos recursos.

Em 1916, foi lançado um livro por Henri Fayol muito usado nas faculdades de Administração intitulado de “Administração Geral e Industrial”, já buscando uma maximização da produção, com isso a divisão de funções como planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Logo após veio o movimento onde a base era o Autocracismo e assim ainda o RH não se fazia prevalecer em produtividade e eliminação de conflitos, e apesar de todo esse barulho que estava causando essas questões, ninguém ainda estava preparado para tanta mudança.

Segundo Botelho (1991, p. 58):

Os primeiros estudos sobre liderança diferenciavam os líderes dos seus seguidores pelos atributos, mentais, pessoais e culturais, tipos como inteligência, dominância, autoconfiança, alto nível e energia, capacidade, conhecimento relacionado às tarefas.

Em 1945 começa-se a estudar mais sobre as formas de lideranças, a democracia no trabalho e as motivações, buscando analisar e entender como um chefe de seção se comporta perante seus liderados.

Começa a surgir então a gestão democrática, onde se enxerga a empresa como um “órgão vivo”, onde um setor depende do outro para desenvolver seu trabalho de forma satisfatória. Tem-se então uma mudança de paradigmas dentro das empresas e surge a necessidade de se criar um setor que se preocupe em ser essa “ponte”.

Esse novo departamento começou a cuidar dos direitos dos trabalhadores, que em meados de 1950 conquistaram vários direitos sindicais e passou a se chamar “Administração Pessoal”; foi nesse período também que o gerente de pessoal passou a chamar-se gerente de Recursos Humanos.

Devido à existência de uma força sindical, dever-se-ia tratar os funcionários com mais cautela, cada um individualmente pois eles tinham agora um apoio que até então não existiam nas organizações, por isso precisou -se mudar esse pensamento.

Este setor foi modificado ao longo dos anos, em 1960 passou a chamar gerente de Relações Industriais, nesta época surge a necessidade de distinguir quem ficaria responsável pela parte administrativa e pela parte humana.

Assim as empresas passaram a investir no departamento de Recursos Humanos – RH e diversas mudanças começaram a surgir como a divisão de funções onde alguns gerentes eram responsáveis pela administração e outros pela parte de gestão de pessoas. O setor de Recursos Humanos trouxe diversas melhorias para as empresas, no entanto as mesmas se viram às voltas com a necessidade de capacitar as pessoas que atuavam neste setor. Onde era formado por um conjunto de profissionais tais como contador, analista, supervisor, psicólogos, entre outros.

Como o antigo RH fazia, o novo setor de Recursos Humanos também ficou com as atribuições de administrar todos os direitos trabalhistas além de agregar as funções que variava entre as gestões e as ações estratégicas, fazendo assim com que esse setor fique entre uns dos fatores centrais da empresa, ficando entre os pilares que agregavam as organizações crescimento e desenvolvimento. Nenhuma estratégia consegue ser completa se todos os pilares não estivessem funcionando de acordo.

Segundo Chiavenato (1998, p. 45):

A gestão de pessoas é uma área sensível a mentalidade que predomina nas organizações. A partir disto às organizações precisam reconhecer a necessidade de se tornarem mais conscientes e atentas aos seus funcionários. Empresas que esperam ser bem-sucedidas buscam otimizar seus recursos, inclusive, e principalmente otimizar o trabalho dos funcionários, e isso se reflete em todos os aspectos organizacionais, até mesmo na cultura da organização. Dependendo da maneira como são tratadas, as pessoas trabalham com mais entusiasmo e devem ser consideradas como elementos principais para se atingir a eficácia organizacional. Portanto, gerir pessoas não é somente delegar tarefas, mas também recompensar, desenvolver e motivar.

A partir desta nova visão surgiram mudanças comportamentais e uma nova mentalidade que transformaram o modo como as empresas geriam seus empregados e criavam suas metas, objetivos e estratégias. Agora as pessoas são vistas como um recurso muito valioso para as organizações, pois são elas que trazem todos os resultados a organização através de seus processos.

Todas essas mudanças causaram grandes impactos, pois os rendimentos com as produtividades foram associados ao modo como se tratava o emprego dentro da empresa, começou a ser explorado e valorizado o trabalho em equipe e o relacionamento profissional, criando novas dinâmicas para esse setor.

As empresas então passam a adotar a psicologia organizacional, e aplicar dinâmicas de grupo com a intenção de promover o estreitamento de laços entre os

funcionários, pois como houve uma mudança de mentalidade os conhecimentos psicológicos teve uma grande evolução na formação desse conceito.

Segundo Minicucci (1995, p. 452):

O perfil do gestor evoluiu. Juntamente com a dose de auto-gestão atribuídas aos colaboradores, o líder tem que identificar oportunidades, pensar a estratégia no trabalho diário, unir esforços, ser uma fonte e nexos de informações e conhecimento, dirigir projetos, ajudar seus colaboradores nos planos de carreira, resolver conflitos e problemas e contribuir para a saúde e inteligência da organização. As organizações são compostas e geridas por pessoas, entende-se que a comunicação é sem dúvida fator fundamental para as relações interpessoais, e se tratando de administradores essa importância é dobrada.

Em 1990, se inicia a era da informação, onde a busca se dá por gestores que saibam como desenvolver pessoas, para terem líderes aptos a gerir pessoas a nível estratégico, a liderar a nível tático e compartilhar conhecimentos a nível operacional, assim fará que com todo seu trabalho atinja a tão sonhada eficiência.

O conhecimento passou a ser o recurso mais importante pois migra de trabalho manual para trabalho mental, trabalhando com muito mais estratégias e com isso a delegação de tarefas e a comunicação passam a ser algo primordial. Se começa a entender que a colaboração das pessoas é muito importante para o sucesso da organização.

A tecnologia também se desenvolveu para facilitar este processo, simplificando a comunicação, facilitando o compartilhamento e armazenagem de arquivos e tornando processos burocráticos mais

ágeis. Assim é válido dizer que o setor de gestão de pessoas, ou RH surgiu com o intuito de organizar e beneficiar as empresas, como ver-se-á no próximo capítulo.

1. COMO AS ORGANIZAÇÕES SE BENEFICIAM COM ESSA GESTÃO

As organizações estão passando por inúmeras mudanças em função das pressões que vem recebendo tanto do contexto interno como externo, ou seja, tanto de seus funcionários como de seus clientes. A mudança maior vem dos seus padrões comportamentais e relações interna e externa, e são mudanças em processos contínuos.

É muito importante que as empresas cuidem de seus funcionários, pois estes são o “coração”, o “eixo” das mesmas, tudo gira em torno deles, são eles que fazem com que os objetivos propostos sejam alcançados. Funcionários bem motivados geram benefícios e desenvolvimentos para as organizações.

Está cada vez mais provado que o capital humano é muito importante dentro das organizações, mas saber conduzir as pessoas para que tenham desempenhos bons para juntos conseguirem resultados

satisfatórios.

As organizações, a partir de então, dependem cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios. O envolvimento e o comprometimento das pessoas tornam-se vitais para:

- Produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços;
- Velocidade na absorção de novas tecnologias;
- Otimização da capacidade instalada;
- Criação de oportunidades para a aplicação das competências organizacionais;
- Velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

Porém é necessário olhar o outro lado da moeda, as pessoas apenas não podem ser vistas apenas como um “recurso”, pois este trará uma serie de consequências desnivelando toda uma cultura, deixando cada vez mais distante as necessidades de seus funcionários; que por consequência terão que lidar com:

- Rigidez na rotina de trabalho;
- Ênfase em normas e regras;
- Centralização de poder em Chefias;
- Foco em tarefas;
- Pessoas vistas apenas como mão de obra.

Sendo assim é muito importante para a empresa que ofereça um ambiente de trabalho acolhedor que incite os funcionários a trabalhar e contribuir de forma positiva para com a mesma, pois toda e qualquer empresa depende exclusivamente dele

para seu sucesso. O RH passa agora a cuidar mais da parte estratégica da organização, onde cada área fica responsável pela gestão de pessoas do seu setor.

Estabelecer uma gestão horizontal, eliminando assim todos os pensamentos ou atos de um modelo hierárquico, fara com que os funcionários se sintam parte da organização, dando voz e valorizando suas ideias e seu trabalho, assim a empresa ganha, bem como os departamentos, gerando uma interatividade em busca de um único propósito.

A empresa deve adotar também como prioridade investimentos na capacitação de seus funcionários, fazendo com que se sintam satisfeitos por trabalharem na mesma, bem como promover a troca de experiências e saberes entre os mesmos.

Segundo Wright (2000, p. 56):

Buscar alternativas eficientes que viabilize a socialização, para que aconteça um processo de comunicação do conhecimento tático de uma pessoa para outra. A adoção de sistemas de aprendizagem e a designação de mentores, aonde se crie um ambiente que permita que diferentes indivíduos encaixem as diferentes peças de seus conhecimentos para que, coletivamente, cada empregado domine a maior quantidade de conhecimento organizacional possível.

Tais mudanças mostraram que o setor de RH é capaz de criar muitas estratégias gerando mais conhecimentos aos funcionários envolvidos nas diversas áreas, se tornando assim um ponto fundamental, onde gradualmente vai promovendo saúde ao meio corporativo para gerenciar os comportamentos profissionais.

Nesse contexto, Chiavenato (1999) e Gil (2008) classificam os processos como agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, manter pessoas, desenvolver pessoas e monitorar pessoas.

O processo de agregar pessoas corresponde à inclusão de novos membros à empresa. Dentro desse suprimento ou agregação incluem-se as atividades de identificação das necessidades de pessoal; pesquisa de mercado de recursos humanos; recrutamento e seleção.

O processo de aplicar pessoas corresponde à definição da atribuição dos novos membros, ou seja, o desenho das atividades a serem realizadas na empresa, bem como acompanhar seu desenvolvimento. Este processo contém, dentre os principais pontos, a análise e descrição dos cargos e o planejamento e alocação interna de recursos humanos.

O processo de manter pessoas corresponde à criação de ambientes com condições satisfatórias para que a atividade seja exercida, por meio da administração e manutenção da higiene, segurança e, principalmente, qualidade de vida.

O processo de desenvolver pessoas corresponde à obtenção de conhecimentos e habilidades para desenvolver seus cargos com maior eficiência. Gerar e aprimorar novas competências nos recursos humanos para aumentar a produtividade, qualidade e utilização adequada de equipamentos e materiais. Como atividades, pode-se citar o treinamento e desenvolvimento de pessoal, além do desenvolvimento e mudança organizacional.

O processo de monitorar pessoas corresponde à manutenção do controle das atividades e do acompanhamento dos resultados. Dentre as atividades, destacam-se avaliação de desempenho; auditoria de recursos humanos; banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

O processo de recompensar pessoas corresponde ao incentivo e satisfação das necessidades. Dentre as atividades desenvolvidas, destacam-se recompensas, remunerações e benefícios sociais.

Outro ponto relevante que cabe a Gestão de Pessoas é o Clima Organizacional, este refere-se a forma com que os funcionários percebem a empresa, o ambiente de trabalho e as relações, este influencia diretamente na motivação da equipe e consequentemente na produtividade.

Utilizar apenas de administração de recrutamento, de seleção e demissão não possibilita atenção às pessoas que farão parte da empresa, e assim o GRH surge para gerenciar a entrada dos trabalhadores, bem como suas experiências e formação que proporcionarão um melhor desempenho nas atividades realizadas no local de trabalho, além de proporcionar valorização de cada um dos indivíduos no processo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O Clima Organizacional também vai ajudar a equipe de Gestão de Pessoas a analisar a sua liderança em relação aos pontos fracos e fortes, sabendo exatamente onde atuar e de que forma o fazer. O Clima Organizacional é o que vai indicar as boas e más ações realizadas em uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Como os funcionários estão sujeitos a todo tipo de influência na empresa, o clima organizacional vai apontar todos de forma sucinta e em caráter sigiloso, para evitar

constrangimentos, e a partir de um resultado positivo a empresa consegue desempenhos melhores e maiores ou seja um funcionário motivado vende uma imagem de qualidade da empresa, com ideias inovadoras e gera mais resultados.

O Clima organizacional influencia na comunicação que tem que ser objetiva, clara e rápida, no feedback, com transparência, conhecer melhor sua equipe, reduz absenteísmo porque atinge uma estrutura saudável, fazendo sua produtividade aumentar. Ter uma equipe focada se tem ótimos resultados lucrativos, melhora a qualidade do ambiente, e funcionários cada vez mais comprometidos.

Para esse Clima ser funcional, o setor de Rh deve elaborar questionários bem explicativos para que de forma clara os funcionários entendam e respondam realmente o que querem, e com isso a empresa terá sim que formar um relatório estratégico e com um bom planejamento tudo será resolvido da melhor forma possível.

A liderança, como já mencionado, tem influência na motivação, na forma como os funcionários vão se apresentar e contribuir para com a empresa, esse assunto vem sendo abordado de diversas formas já que se tem mudado muito os seus estilos de acordo com a busca de melhorias em seus sistemas. Por conversarem entre si, as duas áreas devem estar em sintonia. Um gestor precisa ser também um líder eficaz. Para quem deseja buscar uma carreira em liderança e gestão de pessoas, é importante começar logo, a trabalhar as qualidades desejáveis para o cargo. Este é o tema abordado no próximo capítulo.

1. LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Viver em uma sociedade e ter que lidar com pessoas se torna cada dia mais difícil, é muito vasta a diversidade de gêneros, personalidades, ideais, valores e opiniões; este conjunto todo torna a convivência em sociedade um desafio constante.

Dentro de uma empresa está complexidade também é uma realidade, o gestor tem que liderar uma equipe sem gerar conflitos para se chegar a um objetivo comum em meio a está grande diversidade. Manter a harmonia nas relações entre pessoas é muito relativo, a pressão, a competitividade, religião, sociais e outros que geram um certo estresse e conflitos entre os colaboradores, conflitos este que prejudicam os resultados das organizações, outro problema também gerado é a falta de organização e de objetivos claros na hora de conduzir os colaboradores e suas metas, a falta de valorização da equipe, e como manter um equipe motivada se suas ideias não são ouvidas?

Segundo Chiavenato (1998) liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.

Neste contexto o papel do líder é aquele que sabe gerenciar conflitos, que não se coloca acima dos funcionários mais no mesmo patamar e que faz com que a equipe de funcionários compreenda que um relacionamento profissional integro é fundamental para o bom desenvolvimento da empresa; bem como para o crescimento de todos dentro desta.

Assim o líder precisa ser capacitado e treinado a lidar com a diversidade dentro da empresa, de forma ética e respeitosa para com todos. A liderança e a Gestão de Pessoas caminham juntas, uma complementa a outra, ou seja, a competência para gerir pessoas está aliada a forma como o líder se expressa, contribuindo assim para ter uma equipe sadia e satisfeita; que não medirá esforços para alcançar seus objetivos.

Além disto é necessário que o líder conheça bem cada pessoa de sua equipe tornando-o capaz de administrar e integrar seus valores, desejos e opiniões sempre em prol do bom funcionamento da empresa, bem como do ambiente de trabalho saudável.

Para Hunter (2006), é por meio da motivação que faz com que os trabalhadores executem suas atividades com mais eficiência, com entusiasmos e esforço, mantendo um clima organizacional de qualidade e o ponto chave dessa manutenção do clima está na liderança, que identifica os problemas e suas causas, providenciando

tratamento e soluções aos mesmos, acarretando em lucratividade, aumento na produtividade e longevidade do funcionário no cargo.

Liderar não é uma tarefa muito fácil, por isso o setor de Gestão de Pessoas quando realiza um recrutamento deve buscar pessoas motivadas, que tenham tato para lidar com os mais variados contextos e situações conflitantes; fazendo com que a empresa se destaque no mercado competitivo.

Como diz Antonie de Saint-Exupery, se quiser construir um navio, não convoque homens para juntar madeira, dar ordens e dividir o trabalho. Antes, ensine- os a se apaixonar e desejar o eterno e distante mar, ou seja, um bom líder não apenas leva os seus colaboradores a fazer o que ele quer e sim ensina eles a gostarem de fazer o que é pra ser feito.

Assim o perfil do líder se modificou ao longo dos anos, passando de autoritário e centralizado para multiplicador e descentralizado. Um bom líder sabe ouvir seus funcionários, bem como sabe que seu ponto de vista/opinião é de suma importância uma vez que este está vivenciando a situação a ser resolvida na prática.

Sendo assim o papel do líder de Gestão de Pessoas é desenvolver as competências dos funcionários de seu setor de forma individual e coletiva, criando assim um ambiente de trabalho prazeroso, colaborativo e enriquecedor.

Segundo Maximiano (1995, p. 33):

A liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Sua importância é subestimada quando julgada apenas em termo da proporção das atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho.

Para que tais objetivos sejam atingidos o líder de Gestão de Pessoas deve pautar a suas ações na busca pela inovação, diversidade e tecnologia, além de uma visão totalitária e futurista (metas a longo prazo).

Evidente que para se ter um bom líder é necessário investir em treinamentos, cursos e demais suportes, que devem ser oferecidos pela própria empresa; afinal quando a empresa investe em sua equipe está investindo em si mesma.

1. COMO DESENVOLVER UM BOM LÍDER

Como já visto liderar é um desafio constante, e a escolha de um líder deve ser feita com muita consciência visto o grande desafio que este tem pela frente.

Algumas competências são fundamentais na hora de se desenvolver uma liderança positiva, tais como saber conduzir uma negociação, equilíbrio emocional diante dos contextos do dia-a-dia, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal saudável e respeitoso; entre tantos outros.

Porém para se desenvolver um bom líder se faz necessário investir em bons cursos, formação continuada, treinamentos além de respaldo da empresa para o que estes necessitarem; bem como uma remuneração condizente com seu cargo.

Ao observar o quadro abaixo pode-se ter uma visão dos líderes, bem como seu posicionamento mediante os mais variados fatos.

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delineia os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É pessoal, domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte: CHIAVENATO, 1999, p. 28

Quadro 1: Tipos de liderança

Assim é válido dizer que para se desenvolver um bom líder é necessário que a empresa busque indivíduos com perfis democratas, visto que este atende a todos os itens ditos anteriormente.

Outro ponto crucial para se desenvolver um bom líder é a habilidade de lidar com a rotina e a administração do tempo de forma que todas as exigências sejam cumpridas nos prazos determinados.

Segundo Kondo (1994, p.25):

A busca por profissionais talentosos tem sido uma das grandes preocupações das empresas na atualidade. Sem profissionais talentosos de nada adianta estratégia, tecnologia ou ideias inovadoras. Então, cada vez mais se necessita de um novo perfil profissional. As empresas estão à procura de pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, visionárias e compreensivas. Pessoas estas, portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado

Com base no autor fica evidente que as ferramentas necessárias para se desenvolver um bom líder está na personalidade do indivíduo, em seus valores e condutas; cabendo a empresa investir, melhorar e aperfeiçoar os mesmos na busca de um líder que venha agregar valores a sua empresa.

Um exemplo de liderança democrática é Walt Disney (1901-1966) fundador do The Walt Disney desde pequeno já demonstrava seus talentos e aos 18 anos deu início a sua carreira de cartunista, em 1927 criou o Mickey Mouse onde começou o seu legado de sucesso. Em 1966 faleceu com câncer nos pulmões, mais além de todo seu sucesso deixou uma organização que é referencia mundial e que tem como foco trabalhar com excelência, buscando sempre o melhor, e com isso tem clientes satisfeitos e fies que divulgam sua marca sem ganhar nada com isso

A Disney tem como premissa valorizar seu cliente interno, construindo uma cultura organizacional voltada para o sucesso com líderes de alta performance que estimulam um ambiente colaborativo com profissionais engajados que se apropriam do propósito da empresa.

Como no Parque da Walt Disney a liderança democrática tem como premissas a troca de ideias e informações entre os colaboradores e os líderes , o líder toma uma posição de apoio sugerindo alternativas enquanto só colaboradores toma o as decisões, mas mantém a palavra final, embora ele deve estrar aberto as mudanças um líder democrático não deve ter medo do mercado dinâmico.

Esse é um tipo de liderança mais utilizado nas organizações , mais ainda não vem a ser o suficiente para se ter uma liderança completa, pois é pra isso que a gestão de pessoas veio a ampliar esse leque de características, por isso o setor de Gestão de pessoas está empenhando em transformar pessoas em grande líderes.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão de pessoas, também conhecida como gestão de recursos humanos, é uma função estratégica essencial em qualquer organização, independentemente do seu porte ou setor de atuação. O resultado esperado dessa gestão eficaz abrange não apenas a otimização do desempenho dos colaboradores, mas também o aprimoramento da cultura organizacional e a promoção do engajamento. Neste contexto, é fundamental entender a importância da gestão de pessoas e como ela pode impactar positivamente os resultados da empresa.

Um dos principais resultados esperados de uma boa gestão de pessoas é a capacidade de atrair e reter talentos. Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as organizações precisam se destacar para coletar os melhores profissionais. Isso significa implementar estratégias eficazes de recrutamento e seleção, além de criar um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e a inclusão. A retenção é igualmente crucial; uma equipe estável e comprometida tende a produzir resultados consistentes ao longo do tempo.

Gestão de pessoas é um elemento central para o sucesso das organizações. Os resultados esperados dessa gestão vão além da simples administração de pessoal; eles englobam o desenvolvimento de uma cultura de engajamento, a promoção de um ambiente colaborativo, a atração e retenção de talentos e, em última análise, o impacto positivo nos resultados financeiros. Investir na gestão de pessoas é, portanto, investir no futuro e na sustentabilidade organizacional. Cada vez mais, as organizações que compreendem essa importância estarão mais bem posicionadas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades em um mercado em constante evolução.

CONCLUSÕES OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças tecnológicas causaram um impacto profundo na vida das pessoas e das empresas e, em razão disto, as questões que envolvem o ambiente dos negócios ficaram mais complexas para todos. A motivação das pessoas no trabalho não depende tão somente da relação com o trabalho, mas também de fatores externos, que exercem influência considerável no indivíduo que não conseguem separar a vida particular da vida profissional. Não existe uma fórmula exata que, quando aplicada, deixa as pessoas motivadas, mesmo porque, as pessoas possuem estímulos diferentes, o que é bom para uns pode não ser para outros. Assim, a boa liderança, um ambiente de trabalho agradável, bons salários e benefícios, oportunidade de crescimento e liberdade para inovar, são algumas maneiras de tornar o trabalho mais prazeroso.

Atualmente, a gestão de pessoas é responsável por mais do que apenas essa integração. Ao gerir pessoas as empresas devem ir além das atividades básicas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, manutenção, entre outras. Ao gerir estrategicamente os recursos humanos é preciso alinhar os objetivos de RH com os objetivos organizacionais e enxergar o departamento de RH como um parceiro estratégico, pronto para agregar valor por meio do capital humano (MARRAS, 2002). O fato é que na era do conhecimento, as organizações que queiram sobreviver a tanta complexidade e tamanha competitividade devem estabelecer políticas e práticas para reter o conhecimento, isto é, manter o seu capital humano, motivando-o e reconhecendo o seu trabalho.

REFERÊNCIAS

- BOTELHO, Eduardo F. **Do gerente ao líder: a evolução profissional**. Ed. Atlas. São Paulo: 1991.
- CARDOSO, B. M. F et al. Balanced scorecard com ênfase na estratégia organizacional. **Revista Científica do Unisalesiano**, ano 3, n. 6, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no6/artigo18.pdf>> Acesso em: 09 out. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVETO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Campus 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVETO, I. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KONDO, Y. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRA, A. Gestão de pessoas e feedback: o desafio da liderança moderna. In: ECX CARD. **Recursos Humanos: Coletânea de artigos**, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter. **Administração Estratégicas: conceitos**. Editora Atlas.2000. SP