

GESTÃO DE PESSOAS: COMPONENTE ESTRATÉGICO PARA EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Dieison dos Santos ¹

Ana Livia Cazane ²

RESUMO

O presente estudo aborda a influência da Gestão de Pessoas no sucesso de uma organização. Com a globalização, os mercados se tornaram bem mais competitivos, os clientes passaram a ter mais opções, como também passaram a ser mais exigentes, tendo maior acesso às informações e maior facilidade na aquisição de produtos. As organizações para garantir sua permanência no mercado, cada vez mais buscam profissionais com estilos desafiadores e eficientes nas ações e nas tomadas de decisões. Neste sentido, a liderança possui importante papel para que a empresa consiga obter uma equipe de alta performancee assim, permanecer no atual mercado competitivo. Em busca da excelência na gestão de pessoas, o estudo aborda a ação do líder moderno, em um contexto de desafios dentro de uma organização, apresentando a construção de um estilo próprio, aliando seus princípios e valores pessoais. A motivação dos liderados e a autoridade do gestor são alguns dos aspectos que são abordados, visto que, são apontados como fundamentais para o sucesso de uma empresa. A metodologia adotada é a adotada é a revisão bibliográfica, embasada em um estudo sistematizado em material publicado em livros, revistas, jornais, *internet*, ou seja, todo material pertinente e acessível ao público em geral.

Palavras-chave: Gestão. Liderança. Organização.

¹Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, e-mail: dieison.freire@kof.com.mx

²Bacharel em Administração pela UNESP/SP, Mestre em Engenharia de Produção pela Unesp/SP, atua como e docente dos cursos de graduação e Pós-Graduação de Gestão e Negócios da Faculdade Católica Paulista(FACAP), e-mail: alcazane@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que nas últimas décadas, houve um considerável crescimento na disputa pelo mercado. No passado, a competição era menos intensa e quase não existia rivalidade entre as organizações (PORTER, 1989).

Com a globalização os mercados se tornaram bem mais competitivos, os clientes passaram a ter mais opções como também passaram a ser mais exigentes, tendo mais acessos às informações e maior facilidade na aquisição de novos produtos.

Acompanhando esta tendência, as organizações para garantir sua permanência no mercado, buscam cada vez mais profissionais com estilos desafiadores e eficientes nas ações e nas tomadas de decisões.

A empresa que persegue sucesso, além de possuir os recursos financeiros, necessita que toda a organização desempenhe suas funções com maior rentabilidade, e, como parte essencial dessa estrutura, é preciso que os gestores tenham um alto nível de conhecimento técnico, um bom relacionamento com toda a equipe, uma visão atualizada do mercado, e principalmente, que estejam preparados para mudanças necessárias no decorrer dos anos.

Portanto, o gestor tem um papel fundamental e deve ter capacidade de tirar o melhor proveito de si mesmo e dos subordinados, de forma a contribuir para o desenvolvimento das pessoas e das empresas.

Aliado a necessidade de um bom desempenho do gestor, nota-se que atualmente, existe uma forte conscientização nas organizações quanto à importância do planejamento estratégico para as empresas. À respeito, Mengolla e San'tanna (2001, p.15) comentam: “Planejar é uma realidade que acompanhou a trajetória histórica da humanidade. O homem sempre sonhou, pensou e imaginou algo na sua vida.”

Colaborando com este raciocínio, Porter (1986), menciona que estratégia é o desenvolvimento de uma fórmula para apurar o modo como a empresa irá competir, assim como metas e políticas para atingir seus objetivos. Ressalta-se que a empresa somente poderá crescer e desenvolver-se, se conseguir adaptar-se a realidade em que esta inserida, e para tanto, o planejamento é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

Uma empresa que não possui um planejamento para direcionar seus negócios fica quase que impossibilitada de identificar as necessidades e oportunidades, o que acarretará em prejuízos, visto que precisará de um tempo maior para programar medidas necessárias com antecedência, e que, na maioria das vezes, o mercado ou os próprios concorrentes não lhe proporciona este tempo.

Assim, para que uma empresa tenha sucesso e se estabeleça no mercado competitivo, além de observar o planejamento estratégico, é preciso que todos os seus setores se comuniquem, e principalmente que possuam um plano individual para executar suas atividades. Quanto aos funcionários, é necessário que sejam conscientes que todos os setores dependem um do outro para que a empresa alcance seus objetivos (CHIAVENATO, 2004).

O presente artigo irá abordar a gestão de pessoas como estratégia para a *performance* de equipes, como também analisar sua importância para a empresa no atual mercado competitivo.

O objetivo geral desse trabalho é conhecer as características do gestor de pessoas, buscando apontar suas funções, bem como seu papel dentro da organização. Como objetivo específico, o estudo irá enfatizar a estratégia das funções do gestor de pessoas como principal fator da empresa, bem como um componente para a organização estabelecer-se e firmar-se no atual contexto de mercado e sobressair dentro do quadro político e econômico do país.

A metodologia adotada é a revisão bibliográfica, embasada em um estudo sistematizado em material publicado em livros, revistas, jornais, *internet*, ou seja, todo material pertinente e acessível ao público em geral.

Almeja-se com esse artigo, aprofundar os conhecimentos nesse tema que é de extrema relevância, bem como proporcionar aos profissionais da área e a todos os demais interessados, um estudo que embora com linguagem simples, eficiente na riqueza de informações.

2 LIDERANÇA E LÍDER

Antes de conceituar sobre o gestor de pessoas e explicar suas características, é preciso compreender na visão empresarial os aspectos da liderança e do líder.

Para Drucker (1996), as organizações correspondem ao nível do sistema de trabalho em que as pessoas mais pensam quando planejam a carreira, com uma missão central em permanecer estável por um longo tempo.

Algumas ações como monitorar as potencialidades e as deficiências globais da organização e de suas várias unidades de trabalho, podem trazer avanços na área de trabalho imediata, limitando ou aumentando as oportunidades de carreira para membros da equipe (DRUCKER, 1996).

Por sua vez, os líderes formam e desenvolvem equipes, transmitem credibilidade, oferecem a colaboração, fortalecem o pessoal através de transferência de poder, capacitam, inspiram e motivam (BLAKE; MOUTON, 1989).

Neste sentido, os líderes devem incentivar as pessoas a planejarem o futuro em uma determinada organização flexível e contingente, para tanto é fundamental que esse

líder conheça os acontecimentos que ocorrem em toda a organização, de modo a antecipar mudança na estrutura de poder e nas diretrizes estratégicas (DRUCKER, 1996).

Bennis e Nannus (1988, p.15) ao referenciar sobre o tema, propõem que líderes são aqueles que “delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

Em um estudo mais aprofundado, Idalberto Chiavenato (2003, p.122) afirma que para todos os tipos de organização humana, seja nas empresas como um todo, ou em cada um de seus departamentos, a liderança será sempre necessária.

“Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (CHIAVENATO, 2003, p.122).

Para a corrente doutrinária humanista³, o conceito de liderança pode ser concebido em diversos aspectos. Neste sentido, Chiavenato (2003, p.122) aponta quatro ângulos apresentados pelos humanistas, a saber:

1º - Liderança como um fenômeno de influência interpessoal

Segundo Chiavenato (2003, p. 122): “Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

³ A corrente humanista, baseia-se em uma liberdade maior do funcionário para fazer o seu trabalho. Possui uma descrição do trabalho mais flexível. No que refere-se a motivação do funcionário, esta vai além dos aspectos estritamente pecuniários, e leva em conta a satisfação com seu trabalho, com sua organização e seu sentimento de utilidade e de pertencer a um grupo (CHIAVENATO, 2003).

Acompanhando o raciocínio do autor, a liderança acontece como um fenômeno social e unicamente entre os grupos sociais. Ela é consequência do relacionamento entre os indivíduos em seu ambiente e estrutura social que vivem.

Sobre a influência que a liderança exerce sobre as pessoas, Chiavenato (2003, p.122) tece o seguinte comentário: “A influência significa uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra de modo intencional”.

Chiavenato (2003, p. 122) salienta ainda que: “A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo maneiras pelas quais se provocam mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos sociais”.

Quando o autor refere-se a poder, ele explica que significa um potencial de influência que uma pessoa exerce sobre outra, ou seja, a capacidade que uma pessoa tem em influenciar. Todavia, não se pode considerar, que esta capacidade de influência seja realmente exercida, conforme ensina Chiavenato (2003, p.122): “[...] O poder é um potencial influencia que pode ou não ser realizado”.

No que tange a autoridade, o conceito doutrinário dispõe que é um poder legítimo, ou seja, “o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição em uma estrutura organizacional. É, portanto, o poder legal e socialmente aceito” (CHIAVENATO, 2003, p.122).

2º - Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo. O grau em que um indivíduo;

Segundo Chiavenato (2003, p.122): “Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas”.

Geralmente as empresas buscam líderes que atentam suas expectativas e que sejam eficientes para suprir as necessidades de toda equipe, seja para dar maior

assistência, como para orientar o grupo e definir estratégias, de modo a sanar os problemas e alcançar os objetivos da organização.

3º - Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinado;

Chiavenato (2003, p.122) leciona que a relação entre o líder e seus liderados deve atender as necessidades de uma situação no ambiente organizacional. O autor comenta que: “Liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo”.

Neste sentido, o autor aponta três elementos que os humanistas se fundamentam para justificar a importância na relação entre líder e subordinados, a saber: a vida para cada indivíduo “pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter equilíbrio; a maior parte das necessidades individuais”, são satisfeitas com o relacionamento com outras pessoas e grupos sociais; e para a pessoa o processo do relacionar-se com outras pessoas é uma forma de satisfazer necessidades (CHIAVENATO, 2003, p. 122).

Observa-se que no ambiente laboral, este relacionamento não ocorre de forma natural, de forma que as pessoas buscam adequar os vínculos já existentes para alcançar suas próprias necessidades.

Todavia, para os humanistas, existe neste relacionamento a percepção dos subordinados que o líder é o detentor dos meios para a satisfação de suas necessidades, de maneira que segui-lo pode aumentar a satisfação de suas necessidades, alcançando assim seus objetivos ou uma forma de evitar sua redução. “[...] o líder é um estrategista que sabe indicar os rumos para as pessoas” (CHIAVENATO, 2003, p.123).

4º - Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação.

O entendimento que os humanistas sobre este aspecto é: “Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação” (CHIAVENATO, 2003, p.123).

O autor conceitua liderança sobre o prisma de variáveis matemáticas definindo com uma equação. Segundo Chiavenato (2003, p.123), a liderança depende de variáveis do líder, dos subordinados e da situação. Com estas variáveis, líder (1); subordinados (s) e situação (v), a equação fica assim definida: $L = f(1, s, v)$. Neste contexto, nota-se que não existe um único e exclusivo tipo para cada situação.

Com base no conceito liderança, é possível afirmar que os líderes tem a competência para formar e desenvolver equipes, além de transmitir credibilidade, e colaborar para o fortalecimento pessoal delegando poderes o que acaba por capacitar e incentivar seus liderados.

Colaborando com o estudo, Bergamini (1994, p. 103 apud PASSERI, 2009, p. 16) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança, que elas preservam o “denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas” e é “um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores”.

É possível perceber que a principal característica do líder é a relação com o aspecto de motivação dos trabalhadores. Asseverando esse entendimento, Ramos (1989, p.146 apud PONTES, 2008, p.20) apresenta o líder como “um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais”, ou seja, um agente de motivação.

De forma geral, os líderes apresentam um traço em comum, eles devem orientar e conduzir seus liderados, proporcionando o apoio necessário para serem incentivados no trabalho, ou seja, o líder ter o papel de facilitador.

Ao analisar a relação entre liderança e motivação, Bergamini (1994, p.105 apud PONTES, 2008, p.21) constata que “esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito”.

A função do líder é manter seus liderados motivados, não motivar seus liderados, até porque a motivação é uma força intrínseca, visto que as pessoas quando iniciam em um novo emprego, geralmente “cheias de esperanças e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação” (BERGAMINI, 1994, p.105 apud PONTES, 2008, p.21).

O líder, muitas vezes em razão da falta de uma equipe preparada e voluntariamente motivada, precisará criar um ambiente favorável para que o trabalhador desempenhe seu potencial motivador, sendo fundamental para o processo de liderança, um empenho no sentido de não desmotivar um trabalhador.

Portanto, o líder se torna de grande importância para a organização, pois além de orientar e conduzir seus liderados, é o indivíduo capacitado à acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

Especificamente sobre o papel do líder na organização, Chiavenato (2004, p. 340) afirma que a liderança deve apresentar alguns aspectos, tais como: a liderança deve ser uma habilidade de influenciar pessoas visando alcançar alguns objetivos; deve ser uma atividade focada em pessoas, e não atividade de folhear papéis e resolver problemas; a liderança envolve o uso do poder; assume uma função frente às necessidades existentes em uma determinada situação, estabelecendo uma relação entre um indivíduo e um grupo.

3 ASPECTOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Para analisar os aspectos da gestão de pessoas, primeiramente é preciso, observar os traços de personalidade do gestor líder.

Maximiano (2000) e Daft (1999), após estudos, apontaram três tipos de liderança exercido pelo gestor, a saber, autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*).

Analisando esses estilos, White e Lippitt (apud CHIAVENATO, 2005, p. 86) realizaram uma pesquisa para verificar o impacto causado por cada um deles e o clima social resultantes, delineando suas características (Tabela 1):

Tabela 1 - Os três estilos de liderança e suas características e grau de liberdade

CARACTERÍSTICAS	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação Mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessários e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é imitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os detalhes.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tendo a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. E objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: os autores

Segundo Martins (2008), o perfil ideal para um gestor, é aquele que ajusta a realidade do ambiente laboral, a cada situação, momento e ao grupo de liderados.

Na visão de Chiavenato (2005), o estilo a ser adotado é um grande desafio para o gestor, pois é preciso saber como agir de forma eficaz, lidando com a diversidade, motivações, expectativas e exigências das pessoas.

Neste sentido, Martins (2008) destaca dois aspectos que devem ser fundamentais para o melhor desempenho das funções do gestor, quais sejam: o agir desse líder; e o conhecimento da equipe liderada.

As ações e atitudes do gestor é alcançar os objetivos da organização, sendo assim, deve incentivar e motivar sua equipe para esse fim. Quando o liderado for novo na empresa, o gestor deve adotar uma postura semelhante a um professor, ensinando, treinando, orientando e mostrando o que deve ser feito. Nos casos onde o liderado já tiver experiência sobre o que foi incumbido, o ideal é que atue como “*coach*”, ou seja, como um treinador, monitorando as ações, delegando e distribuindo funções.

De igual forma, é preciso que o gestor conheça sua equipe, pois somente conhecendo seus liderados, que ele poderá saber lidar com os diferentes aspectos da motivação humana, como remuneração, reconhecimento e auto-realização.

Após estudar as principais escolas em liderança, Bergamini (1994) afirma que não há uma regra de estilos de comportamento que o gestor líder deve seguir para uma determinada situação, bem como, não se pode dominar o conjunto complexo de variáveis situacionais ou ambientais que têm peso suficiente para determinar condições de indiscutível favorabilidade para este ou aquele estilo de liderança. Porém, é a partir do exame da experiência prática, que os diferentes líderes gestores atingiram sua eficácia de maneira particular e em situações também especiais.

Segundo a doutrina, existem dois tipos de liderança. A primeira refere-se aquela centrada na tarefa, e a segunda a liderança centrada nas pessoas, cada qual com suas características.

Chiavenato (2005, p. 455-457) ensina que na liderança centrada na tarefa (*jobcentered*), o gestor preocupa-se com a execução da tarefa e com resultados imediatos. Esse tipo de liderança é muito comum encontrar em organizações que concentram as pessoas em “cargos isolados e individualizados, superespecializados, com procedimentos rotineiros e padronizados, seguindo regreregulamentos”. Já na liderança centrada nas pessoas (*employeecentered*), o gestor se preocupa com os aspectos humanos, e busca constantemente, que sua equipe de trabalho seja atuante, inclusive participando das decisões. O autor afirma que nesse tipo de liderança, o gestor

da mais importância as “pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados, preocupando-se mais com as metas do que com os métodos”.

Resumindo as diferenças de uma liderança centrada na tarefa e a liderança centrada nas pessoas, Chiavenato (2005, p. 89) traçou as seguintes características (Tabela 2):

Tabela 2 - Diferenças entre liderança centrada nas tarefas e liderança centrada nas pessoas

Como se comporta um líder orientado para as tarefas	Como se comporta um líder orientado para as pessoas.
Planeja e define como o trabalho será feito	Atua como apoio e retaguarda para as pessoas.
Atribui as responsabilidades pela tarefa.	Procura ensinar e desenvolver as pessoas.
Define claramente os padrões de trabalho.	Mostra os objetivos do trabalho para as pessoas.
Busca meios de completar a tarefa.	Desenvolve relações sociais com as pessoas.
Monitora o resultado do desempenho.	Mostra confiança nas pessoas .
Focaliza a produtividade e a qualidade.	É sensível quanto às necessidades das pessoas.
Preocupa-se com métodos de trabalho.	Respeita os sentimentos das pessoas.

Fonte: os autores

Colaborando com a abordagem, Hunter (2007, p. 39) leciona que o gestor não pode somente preocupar-se com o relacionamento, mas ele precisa cumprir todas suas tarefas para assegurar sua liderança.

Neste sentido, “a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos”, portanto, é um aspecto de fundamental importância para gestor, e por que não dizer, para sua própria vida pessoal, que é manter um relacionamento saudável e construí-lo durante a execução de suas tarefas (HUNTER, 2007, p. 40).

4 INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE LABORAL

Com base nos aspectos da liderança, é possível afirmar que os gestores tem a competência para formar e desenvolver equipes, além de transmitir credibilidade, e colaborar para o fortalecimento pessoal delegando poderes o que acaba por capacitar e incentivar seus liderados.

Nota-se, que uma das características para o gestor é o aspecto de motivação dos trabalhadores. Para Ramos (1989, p.146 apud PONTES, 2008, p.20) o gestor é um líder “capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais”, ou seja, um agente de motivação.

O gestor que seja capaz de exercer com eficácia sua liderança, deve orientar e conduzir seus liderados, proporcionando o apoio necessário para serem incentivados no trabalho, ou seja, ele deve ser um facilitador.

Ao analisar a relação entre liderança e motivação, Bergamini (1994, p.105) constata que “esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito”. Muitas vezes em razão da falta de uma equipe preparada e voluntariamente motivada, o gestor precisará criar um ambiente favorável para que o trabalhador desempenhe seu potencial motivador. A motivação das pessoas dentro da organização é fundamental para o processo de liderança e o sucesso da empresa.

Neste sentido, o gestor, além de outras funções que são de sua competência, precisará desempenhar dois papéis fundamentais para o cumprimento do seu exercício, a saber: auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados; e manter a energia motivacional dos liderados.

Para Rezende (2004, p.28), o gestor deve desenvolver um ambiente saudável e proporcionar ao trabalhador o despertar para a motivação. Neste aspecto, ressalta-se que não é o objetivo da empresa que deve ser incentivado nos trabalhadores, mas sim a motivação dos mesmos dentro do ambiente de trabalho. No que refere a motivação dos trabalhadores, esta só será conseguida através de três ações conjunta, o despertar no funcionário no sentido do trabalho, o estimular de sua participação e proporcionar capacitação e educação. O gestor deve manter a energia motivacional dos liderados, até porque, é mais fácil desmotivar alguém do que motiva-la. Nesta assertiva, o líder, por meio de uma comunicação adequada deve sempre focar uma constantemente motivação do seu liderado.

Nas palavras de Pree (1989 apud PONTES, 2008), o gestor é um administrador empenhado em promover o crescimento de seus subordinados em direção à participação e à criatividade.

Segundo Bennis (1997) “o mundo será dos líderes apaixonados e motivados, pessoas que não apenas possuem uma enorme energia, mas que também são capazes de energizar seus liderados”.

Entretanto, tão importante quanto ao aspecto de motivação dos trabalhadores, o gestor precisa exercer sua liderança com autoridade.

Blake e Mouton (1989) criaram a Grade Gerencial para demonstrar os vários modos de usar autoridade ao exercer a liderança, apresentando duas dimensões: preocupação com a produção; e preocupação com as pessoas.

O inter-relacionamento entre as duas dimensões da Grade Gerencial, expressa o uso de autoridade por um líder. Por exemplo, quando uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma baixa preocupação com a produção, o líder deseja que as pessoas se relacionem bem e sejam 'felizes', o que é bem diferente de quando uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma alta preocupação com a produção. O

líder, aqui, deseja que as pessoas mergulhem no trabalho e procurem colaborar com entusiasmo (BLAKE; MOUTON, 1989, p. 14).

Blake e Mouton (1989) definem cinco estilos básicos de uso de autoridade. O primeiro estilo chamado de autoridade ocorre quando há uma exigência da própria pessoa e dos outros, a fim de manter qualquer situação sob controle e certificar de que os outros não estejam cometendo erros. O líder que apresenta este estilo age de maneira centralizadora e controladora. O segundo definido como clube campestre, apresenta-se quando há iniciativa de ações que ajudem e apoiem os outros. O líder deste estilo busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado. O terceiro estilo chamado de estilo empobrecido tem como principal característica fazer o suficiente para ir levando possuindo apenas uma preocupação mínima com a produção e com as pessoas. Assim, o líder adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir sua permanência na organização. O quarto estilo, denominado pelos autores de organizacional, tenta manter um ritmo constante, expressando e discutindo ideias, buscando sempre uma posição razoável, considerada conveniente pelos outros. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho. O quinto e último estilo definido por Blake e Mouton (1989) é a equipe. A máxima preocupação com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados, estimulando assim, a máxima participação e interação entre seus subordinados na busca de objetivos comuns.

Para Blake e Mouton (1989), este último estilo, chamado equipe, é o mais próximo aos objetivos das organizações, pois, os líderes empenham-se nos treinamentos de programas de Desenvolvimento Organizacional.

Vale destacar, que por este estilo há aquele que exerce esforço vigoroso e os outros aderem entusiasticamente. Procura e confirma as informações. Solicita e dá atenção a opiniões, atitudes e ideias diferentes das suas. Faz uma reavaliação continuamente de seus próprios dados, crenças e posições bem como os dos outros, a

fim de estar seguro da sua validade. Julga importante expressar suas preocupações e convicções. Reaje a ideias melhores do que as suas, mudando seu modo de pensar. Quando o conflito surge, procura saber seus motivos, a fim de solucionar as causas subjacentes. Dá grande valor à tomada de decisões certas. Procura o entendimento e o acordo. Encoraja o *feedback* de mão-dupla a fim de fortalecer a operacionalidade (BLAKE; MOUTON, 1989).

Neste aspecto os autores ressaltam que quanto mais os gestores adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficaz será a consecução dos objetivos pessoais e organizacionais (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, percebe-se que no mundo dos negócios, incerto e altamente ativo, uma característica vem se destacando no ambiente organizacional, a competição acirrada, exigindo das organizações adaptações e respostas rápidas a nova sociedade moderna do conhecimento.

As empresas necessitam cada vez mais de “pessoas” que sejam capacitadas para agir dentro de um mundo globalizado e um mercado instável, com profissionais aptos a estarem se inserindo rapidamente as novas conjunturas econômicas e políticas.

Pode-se afirmar que dentro deste contexto, as organizações estão procurando cada vez mais a interação humana e enfatizando a importância de gestores que sejam líderes neste processo.

Vale ressaltar, que a liderança tem se tornado cada vez mais importante para organizações, pois, como muito bem salientado pelo respeitado doutor na área de

Administração de Empresas e Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (2005, p. 345), “a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade”.

A gestão de pessoas não é uma habilidade nata, nem privativa de uma minoria, ela pode ser aprendida, assimilada, aperfeiçoada, adaptada e incorporada ao “chefe”. Não existe uma fórmula única para se tornar um líder. Um líder moderno deve correr riscos ser audacioso, entretanto, deve-se ter um bom planejamento estratégico, visão de futuro, sem perder a visão do presente, e olhar o passado como referência. Para isso, é preciso de algumas características, virtudes, competências e habilidades. Algumas, podem ser obtidas via cursos, universidades, treinamentos, outras, somente com a experiência do cotidiano.

Não se deve buscar moldar as pessoas através de “habilidades padrões em alta”. O interessante neste estudo é que apesar da teoria voltada à aprendizagem organizacional criticar modelos e estruturas pré-concebidas baseadas na necessidade de se construir soluções a partir da realidade de cada organização, ela acaba rotulando, de alguma forma, as habilidades que as pessoas devem desenvolver, ou como devem agir, como se isso fosse garantir o sucesso.

Os gestores possuem um papel fundamental de incentivar e acompanhar o desenvolvimento das pessoas da organização, seja através de ações condizentes com o seu discurso, seja pelo estímulo à troca de opiniões, sobretudo das divergentes. Considera-se, que diante das mudanças, o líder deve conciliar os interesses da organização ao da equipe de trabalho objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento.

Portanto, independente do seu próprio estilo, ser um gestor de pessoas, implica em saber exercer a liderança e essa se faz no dia a dia, junto à equipe de trabalho. Assim, saber conviver harmonicamente, tolerantemente buscando o equilíbrio torna-se um dos primeiros degraus para quem quer ser um verdadeiro “líder em tempo de

mudanças”, alcançando assim uma Gestão de Pessoas competente e capaz de formar equipes de alta performance, frente a atual competição empresarial no país e no mundo.

MANAGEMENT OF PERSONS: STRATEGIC COMPONENT FOR HIGH PERFORMANCE TEAMS

ABSTRACT

The present study addresses the influence of People Management on the success of an organization. With globalization, markets have become much more competitive, customers have more options, greater access to information and greater ease in product acquisition. The organizations to ensure their permanence in the market, increasingly seek professionals with challenging and efficient styles in actions and decision-making. Thus, leadership has an important role for the company to achieve a high performance team and thus remain in the current competitive market. In pursuit of excellence in people management, the study addresses the action of the modern leader in a context of challenges within an organization, presenting the construction of a style of his own, combining his principles and personal values. The motivation of the leaders and the authority of the manager are some of the aspects that are addressed, since they are pointed out as fundamental for the success of a company. The methodology adopted is the bibliographical review, based on a systematic study of material published in books, magazines, newspapers, internet, all pertinent material and accessible to the general public.

Keywords: Management. Leadership. Organization.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **Líderes e liderança**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeiraliderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O Grid Gerencial III**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Campus, 2004.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAFT, R.L. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DRUCKER, F. P. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores: Teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo. EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo. Uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2007.

MARTINS, Rogério. **Qual é o meu estilo de liderança.** São Paulo, 07 de maio de 2008. Disponível em: <<http://www.ipcdigital.com/br/Noticias/Artigos/Qual-e-o-meu-estilo-de-lideranca>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amauri. **Introdução à Administração.** São Paulo: 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PASSERI, Juraciara de Lima. **Motivação Liderança e Cultura Organizacional. Monografia (Pós-Graduação).** Gestão Recursos Humanos. Universidade Candido Mendes. Niteroi, 2009. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n202962.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2017.

PONTES, Célia Maria. **O Novo Papel da Liderança nas Organizações. Monografia (Pós-Graduação).** Administração Judiciária. Universidade Estadual Vale do Acaraú. Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RESENDE, Jorge Luís Moura. O Administrador Escolar e a Importância da Liderança. **Monografia** (Pós-Graduação). Administração Escolar. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/1/JORGE%20LUIZ%20MOURA%20REZENDE.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2014.