

Gestão de Pessoas: Liderança e Desempenho

Luiz Paulo Baptista Colassio¹
Juliana Silva²

RESUMO

A gestão de pessoas é um dos principais temas que impacta no cotidiano nas organizações pelo mundo, e o grande desafio de se adaptarem às constantes transformações sociais, culturais e tecnológicas. Com isso, é de fundamental importância entender e compreender a relação e o impacto da gestão com a liderança e o desempenho apresentado pelos colaboradores, preocupando-se em manter e selecionar seu capital humano de forma correta, uma vez que bons colaboradores se tornam um o principal recurso para o sucesso principal de uma empresa. O presente artigo tem como objetivo geral analisar e identificar os principais impactos que a gestão de pessoas causa nos níveis de desempenho apresentados pelos colaboradores. Para apresentação e dissertação do tema, foi utilizado o artigo de revisão, onde foram abordados conceitos e teorias práticas para análise do tema de gestão de pessoas e os impactos no desempenho dos colaboradores. Os dados foram obtidos através da consulta de obras de autores diretamente ligados ao processo de gestão de pessoas, em um período de 5 anos. Portanto o resultado deste artigo conclui que a gestão de pessoas influencia diretamente o desempenho dos colaboradores, o que afeta na produção de uma empresa.

Palavras-chave: Colaboradores. Organizações. Desenvolvimento. Capacitação. Equipe.

1 INTRODUÇÃO

O processo de gestão de pessoas é um tema que ao longo dos tempos vem sendo discutido e debatido, com o intuito de encontrar os melhores meios de conciliação e condução de uma equipe, trabalhando com pessoas de personalidades e estilos de vida diferentes, gerando desafios em que um gestor deve ter o conhecimento para solucionar, mantendo o ambiente de trabalho propício ao alto nível produtividade de seus colaboradores.

¹ Acadêmico do curso de Administração da Anhanguera Educacional - Faculdade Anhanguera - Piracicaba.

² Orientadora. Docente do curso de Administração da Anhanguera Educacional - Faculdade Anhanguera - Piracicaba.

Nas organizações, um dos principais fatores que afeta seus níveis de produtividade é o conhecimento e gestão dos seus colaboradores. Sendo assim, é necessária atenção especial em relação a isso, e é função dos gestores conduzir sua equipe de forma com que as metas organizacionais sejam atingidas por seus colaboradores.

Em um mercado cada vez mais competitivo, é importante que as empresas se mantenham atualizadas em seus processos. Com o foco nas relações humanas de trabalho, é de extrema relevância o estudo das formas de gestão de pessoas conciliando com a produtividade almejada.

Com o estudo poderá se observar a evolução das discussões sobre formas e meios para se criar um ambiente estável, analisando o papel do gestor dentro de uma equipe, e buscando compreender os fatores que afetam diretamente o desempenho de colaboradores dentro de uma organização.

A análise de desempenho é parte crucial de uma organização. Analisar os dados e encontrar formas de melhorias é de extrema importância dentro das empresas. Assim a avaliação de desempenho por parte dos colaboradores deve ser precisa, e feita de forma que encontre falhas que possam comprometer o desempenho do funcionário, conseqüentemente afetando o resultado. Para tal desafio, como deve ser a condução de um profissional de gestão à frente de uma equipe?

Portanto, o objetivo deste artigo é demonstrar a relação direta da gestão de pessoas com o índice de produtividade apresentado pelos colaboradores, com as ferramentas de gestão e conhecimento pertencentes ao gestor, a fim de manter um ambiente estável e produtivo, e entender a forma de conciliação de diferentes hábitos e características dos colaboradores em uma equipe, e as estruturas e relações de trabalho nos dias de hoje.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Para este estudo, o método de pesquisa utilizado foi o artigo de revisão, onde foi feita a coleta de dados e informações através de pesquisa documental, analisando os impactos que o tema causa no cotidiano do profissional gestor, e as diferentes

metodologias usadas. Segundo GONÇALVES, J. R (2019,p.4), um artigo de revisão é “Um trabalho monográfico ou em coautoria, passível de ser publicado em revista acadêmica e, por isso, geralmente de pequena extensão. Pode ser utilizado como requisito obrigatório para a conclusão de curso de graduação de várias faculdades. Possui entre 10 e 30 páginas”.

Dessa forma, foi utilizada a coleta de dados e informações em livros e internet, de autores diretamente ligados ao tema de gestão de pessoas e gerenciamento de equipes no período de 5 anos até o presente momento, visando possibilitar a discussão e análise sobre o tema, além de realizar a avaliação e o entendimento das relações que há entre a produtividade, conhecimento e a gestão de pessoas, gerando reflexões sobre a evolução do tema com o passar dos anos, e analisando de forma a se ter o melhor entendimento sobre como é feita a gestão de pessoas em tempos atuais.

2.2 Resultados e Discussão

É dever do gestor estar sempre atento aos níveis de desempenho entregue por seus colaboradores, fazer uma análise e avaliar os pontos que são possíveis de melhorias, e possíveis gargalos que possam estar comprometendo o desempenho de sua equipe, visando e propondo sempre a melhoria através do aprimoramento do seu conhecimento do cotidiano organizacional e através de sua liderança.

De acordo com BERGUE, S. T. (2019) assim como a gestão de pessoas trata-se de uma relação, a liderança também deve ser considerada da mesma forma, sendo está diretamente relacionada a motivação segundo o autor. Sendo assim, as relações no ambiente organizacional são de fundamental importância, o gestor a frente de sua equipe, deve exercer o cargo de líder, servindo como exemplo a ser seguido, e buscar conciliar interesses da organização e de seus colaboradores, a fim de mantê-los motivados, dessa forma segundo o autor, é fato que a efetividade de sua equipe tenda a ser aumentada.

Já para AZEREDO, F. C (2019), a boa relação entre gestor e colaborador não é o único fator para a atingir a motivação do colaborador, segundo o que observou o autor, uma boa liderança é apenas um dos fatores que impactam diretamente no aumento da produtividade, de acordo com ele, a motivação está relacionada também com as necessidades fisiológicas e psicológicas dos indivíduos, teoria essa que foi

introduzida primeiramente por Maslow, publicada em 1943, onde trouxe a hierarquia de necessidades de Maslow, teoria que influencia até os períodos atuais na gestão de pessoas, pois trata de estabelecer o nível de necessidades para os profissionais, sendo esses fisiológicos, de segurança, sociais, estima e por fim auto realização. Sendo assim segundo AZEREDO (2019), as boas práticas de recursos humanos dentro das organizações, buscando atingir todos os níveis de necessidades dos colaboradores, é um dos fatores que contribuem para a motivação e efetividade dos profissionais, dessa forma para o autor, aspectos da vida interna e externa as organizações, são pontos de influência para a produtividade entregue pelos colaboradores.

Ainda de acordo com AZEREDO (2019), a motivação do colaborador também está diretamente ligada com sua capacitação, pois de acordo com o autor, profissionais capacitados e motivados estarão aptos a trazer soluções que contribuam com o cotidiano das organizações. Sendo assim, além da busca frequente de profissionais capacitados, um ponto importante que as organizações devem ter em foco, é processo de desenvolvimento e capacitação de seus funcionários, dessa forma desenvolvendo e mantendo seus colaboradores atualizados com os processos da empresa, assim como manter a organização atualizada em relação aos demais concorrentes no seu mercado de atuação. Com isso, as empresas podem moldar seus profissionais de forma que atendam melhor as demandas propostas por parte do setor estratégico.

A capacidade absorptiva é a capacidade que uma organização tem de absorver, transformar e aplicar novos conhecimentos de origem externa, foi desenvolvida por Cohen e Levinthal em 1989, porém até os dias de hoje é uma das ferramentas mais importantes para a evolução e desenvolvimento de uma empresa, para que consigam se manter atualizada e não percam espaço no mercado, é necessário também que possuam profissionais capacitados e atualizados com novos processos de produção. Sendo assim, a capacidade do indivíduo de absorver conhecimento é de suma importância, com o avanço da tecnologia, as organizações devem sempre buscar manterem-se atualizadas em seus processos. A capacitação dos funcionários é essencial e parte importante da gestão de pessoas, além do conhecimento já possuído pelo funcionário, a análise e desenvolvimento tornou-se mais um ponto de foco das relações humanas dentro das organizações, mostrando que colaboradores

capacitados são recursos importantes dentro de suas organizações, e competitivos no mercado externo.

De acordo com MIKHAILOV e REICHERT (2019) os estudos sobre a capacidade absorptiva e inovação demonstram que há um efeito positivo e inovador sobre as organizações. Dessa forma, essa ferramenta permite a aquisição de novos conhecimentos pelos setores estratégicos e operacionais das organizações, tornando possível a empresa desenvolver e aprimorar seus métodos de produção, permitindo a junção dos processos internos e externos, possibilitando localizar etapas para a diminuição de gastos e tempo.

Para MALVESTITI, ESTEVES e DANDOLINI (2021), o aprimoramento da capacidade absorptiva, além de proporcionar novos conhecimentos para a empresa, sendo parte fundamental para seu sucesso, permite a criação de estratégias para competir no seu mercado de atuação. Porém a capacidade absorptiva não está restrita aos setores estratégicos das empresas, também se deve levar em consideração os setores operacionais, colaboradores que possuem uma alta capacidade absorptiva se tornam recurso importante para a empresa, sendo vistos como profissionais com capacidade de se adaptar a novos processos, e conseqüentemente recebendo mais oportunidades de crescimento, o que estaria relacionado com a realização profissional e a estima do colaborador, diretamente ligado com a hierarquia das necessidades do indivíduo, conforme cita AZEREDO (2019).

Dessa forma, aprimorar o conhecimento já possuído pelo colaborador é essencial, dessa forma, iniciativas de capacitação são pontos cruciais e indispensáveis para que a empresa possua e mantenha bons profissionais, além de ser ponto principal para o crescimento das organizações. Para MIKHAILOV e REICHERT (2019), investir no desenvolvimento de profissionais, principalmente de jovens, é essencial, pois faz com que os mesmos possam assimilar o conhecimento e não adquiram vícios que possam atrapalhar seus processos.

Com o passar dos anos, a área de recursos humanos das empresas passou a ganhar mais importância e relevância, isso devido ao fato das empresas passarem a encarar a mão de obra qualificada como seu principal recurso de produção. Sendo assim esse setor além de ser responsável por atender os interesses dos colaboradores dentro das organizações, passou a ter o papel de desenvolver a mão de obra e o conhecimento de seus profissionais.

De acordo com MALVESTITI, ESTEVES, e DANDOLINI, (2021) na prática, a aplicação do conhecimento está relacionada ao desenvolvimento ou melhoria de produtos, métodos e serviços, além de ter como objetivo modificar a resolução de um problema. Dessa forma, o colaborador que possua o conhecimento poderá identificar possíveis falhas em sua produção e achar meios para contornar situações adversas, fazendo com que essas falhas influenciem o mínimo possível em seu desempenho.

Já AZEREDO (2019) traz uma definição similar, segundo o autor, o conhecimento é o saber que as pessoas adquirem ao longo de suas vidas, seja nas escolas, universidades, trabalhos, entre outros, porém seu aprimoramento é fundamental importância para o aperfeiçoamento de seu desempenho, seja em ambiente interno ou externo as organizações.

Dessa forma, o desenvolvimento do conhecimento dos profissionais é de suma importância pois, propicia a adequação dos profissionais na empresa, mudança de atitude e comportamentos, adaptação a novas tecnologias, possibilidade de remanejamento de pessoal, redução de custos com novas contratações, formação de novos líderes, entre outros benefícios.

Em relação as organizações segundo BERGUE (2019), o fluxo de conhecimento é de fundamental necessidade, o compartilhamento de informações por parte dos colaboradores é essencial, sendo assim a troca de informações, mesmo que de forma informal no ambiente operacional, capaz de criar uma sinergia na equipe, podendo gerar bons resultados devido ao aumento de desempenho. Porém, para MALVESTITI, ESTEVES, e DANDOLINI, (2021), apesar das mudanças nos processos internos das organizações ser inevitável, os colaboradores têm a tendência de resistir, sendo de fundamental importância a aplicação de novos métodos de forma com que os profissionais possam ter participação na tomada de decisão.

Além da comunicação entre os colaboradores, a relação do gestor com sua equipe também deve ser feita de forma participativa, assim tornando se mais fácil a troca de informações que vem dos setores estratégicos para os setores operacionais. A falta de comunicação entre setores estratégicos e operacionais, é um dos motivos das inovações propostas pelas empresas, muitas vezes encontrem resistência por parte dos colaboradores, tendo assim o gestor o papel de intermediar essas mudanças, a fim de obter a aprovação e comprometimento por parte de sua equipe na adoção de inovações adotadas pelas organizações.

A liderança por parte do gestor é um ponto de extrema importância e deve ser feita de forma com que a equipe o respeite e o tenha como exemplo. Segundo BERGUE (2019), a liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar e manter o engajamento, tópicos esses que segundo o autor, estão diretamente ligados a motivação dos profissionais. Para isso, uma das ferramentas que o gestor possui para a comunicação com seus colaboradores é o *feedback*, que se trata de um retorno para cada funcionário em particular, sobre observações do seu desempenho analisadas por seu gestor, seja um elogio ou uma crítica., fazendo com que chegue ao conhecimento do funcionário melhorias que possam ser adotadas, além do reconhecimento de seu gestor quando apresentado bons resultados. Essa ferramenta tende a se tornar mais eficaz quando há uma relação próxima e de respeito entre o gestor e colaborador, pois gera uma confiança entre ambos os lados, fazendo com que tenham um objetivo em comum.

Com o passar dos tempos, a definição de uma boa liderança foi sendo modificada, sendo essa considerando um ato de gestão e não mais de chefia, sendo a liderança, uma forma de condução mais participativa, de forma a acompanhar os processos para a identificação de possíveis falhas que possam afetar o resultado final, e mais aberto a sugestões dos colaboradores sobre formas de melhorias ou de como proceder em determinadas situações. Já a chefia, é uma forma de condução mais autoritária, com foco apenas no resultado, e com as decisões centralizadas apenas no gestor. O estilo de liderança é definido pela forma que o gestor analise sua equipe, e como estes observam o gestor, segundo BERGUE (2019). Sendo assim, o convívio no dia a dia das empresas se torna ponto crucial para o modo que o gestor irá conduzir sua equipe.

Ao passar do tempo, foi observado que a importâncias das relações de trabalho, impactam diretamente no desempenho de pessoas envolvidas com uma organização, e a gestão de pessoas se torna mais precisa com o convívio entre gestores e seus colaboradores, cada um com experiências de vida diferentes, dessa forma se tendo a acesso a variáveis comportamentais como, personalidade, história de vida, aptidões entre outras.

Com a evolução das discussões sobre o tema com o passar dos anos, os termos equipe e grupo ganharam um significado diferente, uma vez que um grupo em uma organização pode ser entendido como uma definição tradicional de relações no trabalho, com profissionais com conhecimento similares, gestores exercendo papel de

chefia e não de liderança, e trabalhos padronizados. Uma equipe por sua vez tende a ser formada por pessoas com conhecimentos e experiências diferentes, tende a ter um ambiente melhor, e gestores mais participativos, exercendo a função de liderança, sendo mais adaptada com as relações de trabalho que grandes empresas buscam nos dias de hoje. Diante disso, uma equipe se torna uma opção mais produtiva as organizações, sendo assim como muitos especialistas definem as novas relações de trabalho atualmente. Equipe dinâmicas, tem mais facilidade em lidar com situações adversas, tendo a possibilidade de os colaboradores proporem saídas e soluções, fazendo assim com que as experiências diferentes de profissional contribuam para o objetivo em comum.

A montagem das equipes de trabalho é de suma importância, uma vez que permite trazer melhores resultados para a organização e auxilia na obtenção dos resultados procurados. Para isso, é importante encontrar estratégias adequadas, de forma a otimizar o desempenho dos profissionais e promover boas relações entre colaboradores. Foi observado ao passar dos anos que, equipes que se apresentam mais diversidade entre seus colaboradores, apresentam também melhores resultados, assim mudando a percepção tradicional de relações no trabalho ao passar do tempo, e fazendo com que empresas busque a formação de ambientes diversificados que estimulem seus profissionais. Além disso, segundo BERGUE (2019), o gestor deve ter conhecimento de seus colaboradores, tendo em mente suas trajetórias de trabalho, interesses, expectativas e o conjunto de competências que cada um dos profissionais possui, dessa forma será possível ser feita a gestão de competências por parte do gestor, sabendo o que o profissional poderá entregar, e o que ele poderá exigir.

3 CONCLUSÃO

Muitos fatores podem afetar a produtividade de uma organização, porém o diferencial que pode manter os níveis de desempenho elevados, é a gestão de pessoas feita de forma eficiente. Compreender que os colaboradores são de fato um dos recursos mais importantes de uma empresa, é o que faz com que grandes organizações se mantenham competitivas no mercado em que atuam e se destaquem de suas concorrentes.

Portanto, a condução de uma equipe deve ser feita de forma com que o funcionário se sinta bem em seu local de trabalho, tendo a sensação de estar contribuindo com o objetivo da empresa e se sinta realizado em sua vida pessoal, o gestor por outro lado deve ter a habilidade necessária para liderar sua equipe, considerando as diversas diferenças de personalidade entre seus colaboradores, mantendo-os motivados, e proporcionando oportunidade de capacitação e crescimento para os mesmos.

Sendo assim, atender as necessidades básicas dos profissionais, desde as mais simples as mais complexas, proporcionar a aperfeiçoamento profissional, gerir e liderar de forma adequada uma equipe e conciliar objetivos organizacionais com objetivos pessoais dos colaboradores, são tópicos abordados nesse trabalho, diretamente ligados com a gestão de pessoas e relações humanas que impactam diretamente no desempenho dos profissionais e conseqüentemente na produção de uma empresa, dessa forma demonstrando que tanto a aquisição quanto a manutenção de bons profissionais é imprescindível para as organizações nos dias de hoje.

Desta forma, a compreensão das relações humanas no ambiente organizacional e a boa gestão de pessoas, é algo que o profissional gestor deve sempre ter ao seu alcance para a condução de uma equipe, mantendo o desempenho em níveis elevados e atingindo os objetivos organizacionais que lhe são propostos pelos níveis estratégicos.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP. 2019

AZEREDO, F. C. **Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações**. Revista Brasileira de Administração Científica, v.10, n.1, p.14-30. 2019. DOI: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>

MALVESTITI, R., ESTEVES, D. B. L., e DANDOLINI, G. A. **A capacidade absoritiva como feedback na sustentabilidade das organizações**. Revista de Administração

Mackenzie, v.22 n.1, p,1–29. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR210073>

MIKHAILOV, Andrei, REICHERT, Fernanda M. **Influência da capacidade absorptiva sobre inovação: Uma revisão sistemática de literatura.** Revista de Administração Mackenzie, v.20 n.6, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD190033>

GONÇALVES, J. R. **Como escrever um artigo de revisão de literatura.** Revista JRG de Estudos Acadêmicos, v.2, n.5, p.29–55, 2019. DOI: 10.5281/zenodo.4319105. Disponível em: <http://www.revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/122>.