

FACULDADE LABORO
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
CURSO DE GESTÃO DE PESSOAS

DANIEL ANGELO VELOSO MORAES

GESTÃO DE PESSOAS DAS EMPRESAS: a importância da liderança para a
funcionalidade das equipes

São Luís

2015

DANIEL ANGELO VELOSO MORAES

GESTÃO DE PESSOAS DAS EMPRESAS: a importância da liderança para a funcionalidade das equipes

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão de pessoas da Universidade Estácio de Sá / Faculdade Laboro para obtenção de título de Especialista em Gestão de pessoas.

São Luís

2015

DANIEL ANGELO VELOSO MORAES

GESTÃO DE PESSOAS DAS EMPRESAS: a importância da liderança para a funcionalidade das equipes

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão de pessoas da Universidade Estácio de Sá / Faculdade Laboro para obtenção de título de Especialista em Gestão de pessoas.

Orientador (a): Luciana Muzzi

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Profº. Luciana Muzzi (Orientador)
Faculdade Laboro / Universidade Estácio de Sá

1º Examinador
Faculdade Laboro / Universidade Estácio de Sá

2º. Examinador
Faculdade Laboro / Universidade Estácio de Sá

Moraes, Daniel Angelo Veloso

Gestão de pessoas das empresas: a importância da liderança para a funcionalidade das equipes / Daniel Angelo Veloso Moraes -. São Luís, 2015.

Impresso por computador (fotocópia)

21 f.

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Faculdade LABORO / Universidade Estácio de Sá, como requisito para obtenção de Título de Especialista em Gestão de Pessoas. -. 2015.

Orientadora: Profa. Luciana Muzzi

1. Ambiente de trabalho. 2. Liderança. 3. Equipes. Pessoas. I. Título.

CDU: 658.3

A Deus por ter me concedido a oportunidade de vivenciar momentos tão especiais em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença contínua em minha vida e por todas as bênçãos alcançadas.

Aos meus pais que me deram a vida e que sempre se esforçaram para torná-la cada vez melhor.

Aos meus irmãos, amigos e familiares que me apoiaram, acreditaram e torceram pelo meu sucesso.

A meu orientador, pelo estímulo e sabedoria que me proporcionou ao longo dessa difícil jornada.

Aos meus colegas de curso pela troca de experiências.

A todos os professores que me acompanharam durante esse período, contribuindo para o enriquecimento do meu aprendizado.

GESTÃO DE PESSOAS DAS EMPRESAS: a importância da liderança para a funcionalidade das equipes

Daniel Ângelo Veloso Moraes¹
Luciana Muzzi²

RESUMO

Este tema partiu da idéia em abordar os problemas existentes entre as pessoas no ambiente de trabalho, que geralmente acontece por falta de gestão e liderança. Sabe-se que um bom líder precisa apresentar características como: empatia, flexibilidade, criatividade, bom relacionamento interpessoal, assertividade, segurança, poder de persuasão, entre outras. Dessa forma, a equipe deve estar alinhada ao seu perfil e capacitada para enfrentar os desafios e exigências do mercado buscando melhores resultados em prol do sucesso da organização. O objetivo geral deste artigo é mostrar a importância da liderança para o bom direcionamento dos conflitos, um dos fatores que podem contribuir para um sucesso ou não de uma equipe dentro do ambiente de trabalho. São vários os conflitos que surgem entre as pessoas dentro de uma equipe de trabalho, cabe ao gestor saber exercer sua liderança com excelência e qualidade para passar segurança e competência aos seus liderados. Consideram-se como referencial para a estruturação da presente revisão de literatura seguindo os caminhos propostos pelos autores: Chiavenato (2004); Chiavenato (2005); Alves (2006); Ribeiro (2006); Falconi (2014) e Fonseca (2015), entre outros. O período da pesquisa se iniciou em 2004 com abordagens importantes sobre gestão de pessoas apresentadas por Chiavenato e finalizou em 2015 com aspectos relevantes sobre a liderança nas empresas hoje. Como resultado, identificou-se os fatores que influenciam as pessoas no ambiente de trabalho de uma empresa, por meio dos fatores como cooperação, reconhecimento, motivação, satisfação, identificação com a empresa, comunicação, conflito, remuneração e estabilidade, além de ter observado a presença da inovação e criatividade como forma de se adiantar às tendências mundiais e acompanhar o processo evolutivo organizacional.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho. Liderança. Equipes. Pessoas.

ON BUSINESS PEOPLE MANAGEMENT: the importance of leadership for the functionality of the teams

ABSTRACT

¹ Bacharel em administração pela Faculdade do Maranhão – FACAM.

² Professora e Orientadora do curso de Pós graduação em Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro.

This theme came from the idea addresses the existing problems between people in the workplace, which often happens due to lack of management and leadership. It is known that a good leader must have characteristics such as empathy, flexibility, creativity, good interpersonal skills, assertiveness, security, power of persuasion, among others. Thus, the team must be aligned to their profile and able to face the challenges and demands of the market looking for better results towards the success of the organization. The aim of this article is to show the importance of leadership for the proper direction of the conflict, one of the factors that can contribute to success or not of a team within the workplace. A number of conflicts which arise between people within a team work, it is the manager know exercise its leadership with excellence and quality to pass safety and competence to their subordinates. It is considered as a reference for the structuring of this literature review following the paths proposed by the authors: Chiavenato (2004); Chiavenato (2005); Alves (2006); Ribeiro (2006); Falconi (2014) and Fonseca (2015), among others. The survey period began in 2004 with major approaches to managing people presented by Chiavenato and finished in 2015 with relevant aspects about leadership in business today. As a result, the factors identified that influence people in the working environment of a company, through factors such as cooperation, recognition, motivation, satisfaction, identification with the company, communication, conflict, compensation and stability, and has observed the presence of innovation and creativity as a way to advance the global trends and track organizational evolutionary process.

Key-words: Desktop. Leadership. Teams. People.

1 INTRODUÇÃO

As expectativas das organizações atualmente com relação a uma boa gestão empresarial condizem com as necessidades e exigências para a inserção da mesma no mercado competitivo e alcance do sucesso.

Ressalta-se que a globalização e os avanços tecnológicos acenderam o mercado mundial. Com isso, a gestão de pessoas teve a necessidade de algumas transformações para tornar as organizações preparadas a atuarem em um mercado cada vez mais competitivo. O advento desse fenômeno trouxe um novo perfil mercadológico, onde o líder precisará ser mais flexível, inovador e capacitado, não apenas a nível nacional, mas também, mundial. Atualmente uma gestão competente nas organizações vem sendo um fator preponderante para a sobrevivência empresarial, pois, o contexto globalizado repleto de mudanças tanto econômicas, quanto sociais e ambientais num âmbito mundial, está exigindo dos gestores um excelente preparo, vastos conhecimentos e diversas habilidades.

Dentro desse contexto será abordada a importância da liderança para a funcionalidade das equipes na gestão de pessoas das empresas, mostrando como contribui para o desenvolvimento das equipes, além de expor os principais conflitos existentes entre elas dentro de uma empresa. Será apresentada também, a importância do papel do líder para o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e de que forma o mesmo pode alcançar o sucesso empresarial.

É fato que a liderança contribui de forma relevante para o crescimento de suas equipes na gestão empresarial, pois, é através dela que as pessoas se espelham para desenvolver um bom trabalho. Muitos problemas ligados ao relacionamento interpessoal afetam o desenvolvimento dos grupos. Diante disso, o papel do líder é importante para melhorar o comportamento das pessoas nas empresas, ele é o principal responsável pelo trabalho delegado e executado por sua equipe.

O objetivo principal deste trabalho é mostrar a importância da liderança na gestão de pessoas para melhorias no relacionamento interpessoal dentro das equipes de trabalho nas empresas. Tendo como outros objetivos: identificar os principais benefícios do líder para a qualidade na execução das tarefas e funcionalidade das equipes; Diagnosticar os motivos e as causas que afetam a liderança na gestão das equipes; Conhecer a importância dessa liderança para o alcance do sucesso nas empresas e apresentar melhorias para a liderança e resolução dos conflitos existentes entre as equipes dentro das organizações.

Vale ressaltar que um bom líder consegue alcançar o sucesso quando possui as verdadeiras características da liderança e consegue ser exemplo para os seus liderados.

A metodologia utilizada nesse estudo será a pesquisa uma revisão de literatura bibliográfica baseada em livros, artigos científicos, periódicos, revistas e trabalhos acadêmicos pesquisados de internet.

O trabalho será dividido em capítulos: o primeiro capítulo apresentado é a introdução, o segundo capítulo o objetivo geral, o terceiro a metodologia, o quarto aborda a gestão de pessoas de um modo geral, o quinto explana sobre liderança, o sexto analisa a importância da liderança e as pessoas no ambiente de trabalho, por fim, o sétimo com as considerações finais.

2 OBJETIVO

Estudar a importância da liderança para a funcionalidade das equipes, a partir da literatura especializada.

3 METODOLOGIA

A metodologia apresentada neste estudo trata-se de uma revisão de literatura através de livros, artigos e periódicos em sites da internet.

3.1 Revisão de Literatura

Consideram-se como referencial para a estruturação da presente revisão de literatura seguindo os caminhos propostos pelos autores: Chiavenato (2004); Chiavenato (2005); Alves (2006); Ribeiro (2006); Moura (2008); Kugelmeier (2009); Bezerra (2011); Sousa (2013); Falconi (2014) e Fonseca (2015).

- **Formulação da Pergunta:** o que a literatura descreve sobre a gestão de pessoas das empresas focando na importância da liderança para a funcionalidade das equipes?

- **Localização e seleção dos estudos:** foram analisados o estudo de publicações nacionais e periódicos impressos e virtuais, além de informações específicas da área pesquisadas em livros, monografias e artigos, sendo examinadas ainda, algumas informações em base de dados eletrônica tais como Google Acadêmico e Scielo.

- **Período:** 2004 a 2015 - Se iniciou em 2004 com abordagens importantes sobre gestão de pessoas apresentadas por Chiavenato quando explana os objetivos da gestão de pessoas e o conceito da Administração de Recursos Humanos (ARH) que contribui para a eficácia organizacional e finalizou em 2015 com aspectos relevantes sobre a liderança nas empresas hoje.

- **Coleta de Dados:** Serão coletados dados relativos à gestão de pessoas das empresas enfatizando a importância da liderança na funcionalidade das equipes,

apresentando informações sobre a gestão de pessoas no mundo atual e dentro de um ambiente competitivo, além de apresentar questões relevantes sobre a importância da liderança e as pessoas no ambiente de trabalho com o objetivo de mostrar como a liderança é importante para que as equipes funcionem dentro do ambiente organizacional.

• **Análise e apresentação dos dados:** a análise deste estudo foi baseada em capítulos como:

- Gestão de pessoas;
- Gestão de pessoas na atualidade;
- A gestão de pessoas em um ambiente competitivo;
- Liderança;
- A importância da liderança e as pessoas no ambiente de trabalho.

4 GESTÃO DE PESSOAS

É interessante ressaltar o quanto as pessoas são importantes para uma organização, já que uma depende da outra, pois, quando se fala em organização, automaticamente, refere-se às pessoas que nela trabalham.

A gestão de pessoas aborda vários aspectos dentro de uma organização, são eles: cultura, estrutura organizacional, características ambientais, clima organizacional, enfim uma série de variáveis que ajudam a empresa a sobreviver.

Para Chiavenato (2004, p. 4): “O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, já que as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso”.

Dessa forma, explana-se o conceito de gestão de pessoas:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2004, p. 6)

Sabe-se que nos tempos atuais as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, onde todo o processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

Segundo o autor supracitado, cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. Tendo em vista que as pessoas constituem o principal ativo da organização, tem-se a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários.

Portanto as organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente, o dos empregados.

Conforme a opinião do mesmo autor é importante citar que quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, “a sua filosofia global e sua cultura é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Segundo Chiavenato (2004), os objetivos da gestão de pessoas são variados, onde a Administração de Recursos Humanos (ARH) deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho (QVT);
- Administrar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Diante do exposto, destaca-se que nos tempos modernos, as organizações estão expandindo sua visão e desempenho estratégico. Todo processo produtivo só consegue ser realizado com a participação conjunta de vários parceiros, cada qual colaborando com algum recurso. Portanto, a questão fundamental é optar entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização.

Assim, abrange-se o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH) ou gestão de pessoas conforme Chiavenato (2004, p. 8):

“Administração de recursos humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”.

De acordo com Chiavenato (2004) por muitos anos pensou-se que o obstáculo que segurava o desenvolvimento e o crescimento das empresas fosse o capital, mas sabe-se que é a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter sua força de trabalho, pois é ele, o principal obstáculo para a produção.

A área de Recursos Humanos é um dos segmentos empresariais que mais tem sofrido mudanças nas últimas décadas. Para entender melhor todas essas mudanças, apresenta-se a partir de agora a gestão de pessoas na atualidade e seus aspectos fundamentais, pois atualmente devido ao mercado competitivo, a área de Recursos Humanos ficou mais moderna e tornou-se uma área imprescindível para o sucesso de uma organização.

4.1 A gestão de pessoas na atualidade

Atualmente a globalização domina o horizonte competitivo, onde esse conceito não é mais novidade, e sim a intensidade do desafio a ser enfrentado, pois implicam novos mercados, produtos, novas mentalidades, competências e maneiras de pensar sobre os negócios e as pessoas.

O setor de recursos humanos hoje deve criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade globais. Dessa forma, os funcionários são os pontos chave para o sucesso empresarial, tendo em vista que os mesmos representam a imagem da organização, além de ser o elo entre a empresa e o cliente.

Para mobilizar e utilizar as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem nos produtos e serviços, estão procurando investir nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.

As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso organizacional, pois se fala hoje em estratégia de recursos humanos como a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado.

Segundo Chiavenato (2005, p. 4):

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estes dependem daquelas para poder funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho torna considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais.

Pode-se dizer que as organizações dependem direta e indiretamente das pessoas para operar produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos.

Portanto, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na realidade, cada uma das partes depende da outra, ou seja, existe uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Analisando a partir desse contexto, torna-se difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e das organizações.

É de fundamental importância ressaltar que:

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante. Acreditava-se que os objetivos das organizações – como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos - eram incompatíveis com os objetivos das pessoas – como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal. (CHIAVENATO, 2005, p. 5)

A partir daí, verificou-se que se a organização quer atingir seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que as mesmas atinjam os seus objetivos individuais, onde ambas saiam ganhando.

Em suma, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações

constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito.

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações, tendo em vista que o contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas.

O relacionamento existente entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje está baseado na solução do tipo ganha-ganha, pois cada uma das partes tem os seus objetivos organizacionais e objetivos individuais, assim como foi enfatizado anteriormente.

De acordo com Chiavenato (2005), atualmente as organizações no sentido de melhorar o relacionamento entre as pessoas na empresa, ampliaram seu conceito de parceria incluindo nele os funcionários, passando a tratá-los como parceiros, de modo que os mesmos sintam-se mais motivados a desempenhar seu trabalho e produzir mais.

Sabe-se que cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados, assim, as pessoas deixaram de ser consideradas como recursos (humanos) para serem tratadas como parceiros. A partir dessa concepção de parceria, os objetivos da gestão de pessoas, passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

4.2 A gestão de pessoas em um ambiente competitivo

No mundo atual, as preocupações das empresas, se voltam para a globalização, pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultados e tecnologia.

Diante de todas essas transformações no mundo, a área de RH está passando por profundas mudanças, onde nos últimos tempos a área passou por uma forte transição. As mudanças nessa área são intensas e predomina a importância do capital humano e intelectual.

Na realidade são vários os papéis assumidos pelos profissionais de RH, pois atualmente eles desempenham papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos, ou seja, precisam monitorar e ser parceiros simultaneamente.

Sabe-se que para a área de RH agregar valores à organização, precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos.

Conforme explana Ribeiro (2006, p. 1):

O profissional de recursos humanos deve prover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação profissional até a coleta de informações que possam lhe dar uma indicação, ainda que parcial, do caráter delas.

O profissional de Recursos Humanos atual deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois, os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, cada um com a sua história particular e diferenciada, além de possuírem conhecimentos, habilidades e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Portanto, a nova gestão organizacional tem que considerar as “pessoas como pessoas”, e não como meros recursos da organização.

A área de Recursos Humanos, conhecida também como Gestão de Pessoas, deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a cada vez mais competitiva.

Diante das diversas mudanças ocorridas no ambiente que envolve as organizações e as pessoas é necessário abranger a Liderança, pois ela contribui para os resultados das equipes de trabalho e, conseqüentemente, o sucesso das empresas.

5 LIDERANÇA

A importância da liderança para as empresas é notória, pois esse instrumento passou a ser de grande controle para os gestores, por meio de suas atividades de trabalho que servem a administração como meio de identificação de todos os procedimentos internos e políticas definidas pela organização. A eficácia das

empresas depende de um controle bem estruturado através de um bom líder que passe segurança e tranquilidade aos seus liderados.

O segredo de um bom líder (inspirador de seus liderados e comprometido com o sucesso deles) consiste em buscar a melhor produtividade possível, usando com inteligência todos os recursos disponíveis, como ferramentas, matérias-primas, capital, tempo e as pessoas, o maior ativo das empresas. Esses são seus elementos para produzir melhor, enfrentar desafios e bater as metas estabelecidas no planejamento estratégico da organização. (MOURA, 2008, p. 2)

Cabe ressaltar que a liderança é uma das mais importantes ferramentas para a gestão empresarial. Pois, a falta dela, traz riscos e desperdícios para as organizações.

Para Kugelmeier (2009), líderes são entendidos como aqueles que sabem lidar com os públicos com os quais a empresa lida, os chamados grupos de interesse (*stakeholders*); são para estes grupos que interessa criar valor, conforme se mostra a seguir:

- *Os colaboradores*: antes de tudo é preciso um compromisso com os colaboradores no sentido de lhes dar espaço para desenvolver o seu potencial produtivo;

- *Os clientes*: colaboradores capazes e preparados tendem a comprometer-se com a satisfação do cliente;

- *Os fornecedores*: clientes em se tornando contas regulares e em expansão sugerem formar alianças com fornecedores estratégicos;

- *A comunidade*: a reputação de uma empresa sólida e idônea cria oportunidades para a comunidade.

O eixo de atuação do líder desloca-se para perto de onde as ações acontecem; os líderes que sabem e gostam de executar desenvolvem melhor a sua capacidade de conceber estratégias, simplesmente porque eles aprendem a promover alterações de rumo quando o não esperado acontece.

Compete destacar que as constantes mudanças ocorridas no mundo corporativo ultimamente vêm provocando mais esforços nas empresas na busca de desenvolvimento e adaptação das capacidades humanas às necessidades da

competitividade global, afirmando assim o aumento da qualidade, a diminuição de custos e a eficácia no atendimento dos clientes.

Para Falconi (2014) existem três fatores essenciais para o alcance de resultados em qualquer empreendimento humano: liderança, conhecimento técnico e método. Ele explana que esses três elementos precisam ser constantemente cultivados e desenvolvidos, sendo um trabalho contínuo para o resto da vida.

Porém, dos três fatores citados acima, a liderança é o que há de mais importante numa organização. O método ou conhecimento técnico são primordiais, contudo o líder é o responsável pela realização dos processos e é ele quem conduz a equipe para o uso dessas ferramentas. O mesmo autor salienta ainda que ser um bom líder é conseguir resultados por meio das pessoas, então a pessoa do líder deve investir uma parte substancial de seu tempo no desenvolvimento de sua equipe. O líder é o principal agente de mudança dentro de uma empresa.

Alves (2006) relata que a cada dia, as empresas globais competitivas aumentam a exigência de seu capital humano, buscando maior resultado para a organização, melhor qualidade e velocidade dos seus processos. Essas exigências determinam as competências humanas necessárias a cada organização e, para isso, é preciso que os gestores desenvolvam as competências existentes nas empresas para uma nova realidade e um novo mercado.

Daí, a importância do líder em saber usar essa liderança para conseguir realizar o seu papel da melhor forma possível e obter resultados satisfatórios para a empresa, fazendo com que as pessoas acreditem na sua capacidade em desempenhar as atividades com qualidade e segurança conduzindo sua equipe com eficiência.

6 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E AS PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente de trabalho é aquilo que as pessoas percebem da organização em que trabalham, ou seja, dar a ideia de clima organizacional e pode ser influenciado por fatores internos e externos.

De acordo com Sousa (2013, p. 22), considera-se Clima Organizacional (CO) como a percepção que os funcionários apresentam no seu ambiente de trabalho,

podendo ser adotado de várias formas, pois as pessoas têm percepções diferentes. Este, porém, influencia na motivação, no comportamento e na satisfação dos colaboradores, dependendo desses pontos de vista pode-se avaliar a satisfação ou frustração dos mesmos.

Assim, entende-se que quando existe um agradável clima no ambiente organizacional, é plausível que a satisfação das necessidades dos funcionários tanto como profissional e as necessidades individuais sejam realizadas. Mas, quando o clima é incerto, sempre haverá frustrações, incertezas e desconfianças entre os colaboradores.

Ressalta-se que em ambientes com mudanças contínuas não se deve procurar apenas a satisfação do cliente externo, mas também satisfazer o cliente interno (funcionários), pois quando estes se sentem motivados atendem o cliente externo com mais qualidade colaborando para alcance dos objetivos empresariais.

Enfatiza-se ainda que quando o clima organizacional é insatisfatório podem ocorrer certos conflitos tanto entre funcionários, como também entre chefes e subordinados, causando assim, danos para a empresa. Um dos aspectos que se pode observar em um clima de insatisfação é o elevado índice de rotatividade dos funcionários.

Para Chiavenato (2004 *apud* Bezerra, 2011), existem algumas dimensões relacionadas ao ambiente de trabalho, como mostra a seguir:

- **Estrutura organizacional** – pode impor liberdade ou limites de ação para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização, etc. O clima será agradável se obtiver liberdade.
- **Recompensas** – a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional.
- **Calor e apoio** – a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto melhor o companheirismo melhor será o clima.
- **Responsabilidade** – pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto a decisão pessoal, etc.

- **Risco** – a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo melhor será o clima.

- **Conflitos** – a fim de evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vistas a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos por meio da confrontação.

Segundo o autor supracitado, o clima organizacional tem grande controle na motivação, satisfação e desempenho sobre as pessoas e através de mudanças geradas por este clima podem ser criadas diferentes maneiras de se relacionar dentro do ambiente de trabalho.

As empresas que tem um ambiente favorável atraem bons profissionais e futuros talentos, pois estes terão o seu trabalho reconhecido e a confiança de trabalhar em um clima motivador que lhe proporcione crescimento no mercado de trabalho. Destaca-se também, que são vários os fatores que influenciam o clima organizacional, como a motivação, os tipos de liderança e a comunicação, entre outras.

Dessa forma destaca-se a importância da liderança para conduzir as pessoas no ambiente de trabalho da melhor forma possível e trabalhando adequadamente os fatores internos e externos que surgem em uma empresa.

Ressalta-se a liderança como de grande relevância para as organizações, onde se pode observar que o ambiente em que as organizações estão inseridas transforma-se constantemente, vindo a influenciar nas tomadas de decisão, e exigindo dos administradores e líderes uma percepção acentuada para discernir entre as alternativas cabíveis, a que melhor se aplica à empresa, com relação a melhores desempenhos e resultados, face às incertezas que permeiam o cenário mundial.

Avaliando o papel do líder em um clima organizacional, Fonseca (2015, p. 8) destaca alguns:

Credibilidade:

- Informar: visão, objetivos, metas, mudanças e questões do dia-a-dia.
- Estar acessível: estimular o diálogo, não “fugir” das perguntas difíceis.
- Agir de acordo com o discurso. Ter cuidado com as promessas.

Respeito:

- Apoiar, acolher e reconhecer.
- Tratar as pessoas como indivíduo, colocar-se no lugar do outro (Bom dia!

Parabéns! Sinto muito...).

Imparcialidade:

- Ser claro: só regras claras podem ser consideradas justas.
- Respeitar ao outro como adulto e como diferente.
- Ficar atento à discriminação e respeito à diversidade.

Orgulho:

• Ajudar a construir o sentimento de orgulho, destacando os valores da empresa, idéias e projetos para sua equipe.

- Contribuir para manter o orgulho vivo, comunicando constantemente

Camaradagem:

- Criar um ambiente divertido e agradável.
- Estimular a prática de comemorações.
- Ser acolhedor com os novatos.
- Estimular a cooperação entre as pessoas.

No que tange ao objetivo em identificar como as escolhas realizadas pelos líderes no processo decisório podem levar a organização a ganhos de resultados, evidencia-se que as tomadas de decisão passam pela identificação de determinado problema, sendo necessária a opção de uma ação para resolvê-lo, a partir de informações, que analisadas, reflitam, com exatidão a situação organizacional, de modo que se possam alcançar os resultados estabelecidos. Assim, percebe-se que é necessária grande habilidade de liderança para decidir em condições de incerteza, o que faz o líder ser essencial para as organizações.

Face ao exposto, evidencia-se a liderança como um procedimento necessário para conduzir pessoas em uma organização, ajudando a dar resposta a um problema, em que alternativas de escolha são propostas para possíveis soluções que venham a gerar os melhores resultados para as empresas, sendo considerada, em muitas organizações, como a mais importante tarefa desempenhada por seus administradores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos atuais destacou-se a necessidade das mudanças organizacionais nas empresas por meio de uma liderança que faça a diferença e perceba que essas transformações são a chave para o sucesso, tal prática ainda é confundida com uma atividade ou até mesmo como objeto de um processo de uma gestão simples.

Este estudo foi fundamentado na importância de uma boa liderança para a funcionalidade das equipes no ambiente de trabalho nas empresas, além de estar organizacionalmente planejada e controlada diante das mudanças e do clima organizacional para que os resultados a serem alcançados sejam reflexos do sucesso da mesma. Portanto, o líder que não se enquadrar ao mercado atual e adotar estratégias que colaborem com o desenvolvimento das pessoas e apresentem melhorias no desempenho de suas atividades, não atingirão seus objetivos.

Com isso, procurou-se identificar os fatores que influenciam as pessoas no ambiente de trabalho de uma empresa, por meio dos fatores como cooperação, reconhecimento, motivação, satisfação, identificação com a empresa, comunicação, conflito, remuneração e estabilidade.

Enfatizou-se que o clima organizacional não pode ser visto como estável, mas como os funcionários estão percebendo naquele momento, ele é temporário, referindo-se ao período específico, e pode lidar com mudanças no decorrer do tempo em razões de diferentes variáveis, sendo elas internas e externas à organização.

Ressalta-se que muitos autores abordam o tema de acordo com vários aspectos e com inúmeros resultados de como praticar liderança e como obter sucesso na prática e funcionamento de suas equipes. Sabe-se que no ambiente altamente eficaz em que as empresas estão inseridas, sai na frente aquele que melhor se adaptar ao ambiente e encarar os desafios propostos por ele.

Como o tema sobre liderança está em destaque ultimamente, propiciando grandes discussões e questionamentos, observou-se a presença da inovação e criatividade como forma de se adiantar às tendências mundiais e acompanhar o processo evolutivo organizacional.

REFERÊNCIAS

ALVES, Rodolfo C. S. **Gestão por competências**. Porto Alegre: FGV, 2006.

BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa xyz**. Monografia apresentada ao curso de administração da Universidade Federal do Piauí. Picos – PI, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FONSECA, Gláucia Falcone. **Liderança, Gestão de pessoas e do ambiente de trabalho**. Universidade Anhembi Disponível em: http://www2.anhembi.br/html/ead01/gestao_pessoas/Aula7.pdf. Acesso em: 02 de agosto de 2015.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Publicado em 2014, HSM. Disponível em <<http://www.hsm.com.br>>. Acesso em: 31 de julho de 2015.

KUGELMEIER, Werner. **Gestão empresarial**: o convite para uma nova visão de liderança. Publicado julho em 2009. Disponível em: <http://www.gestaoempresarial.adm.br>. Acesso em: 03 de agosto de 2015.

MOURA, Moacir. **Liderança empresarial**: Desenvolva-se e Torne-se um Líder. Sociedade Brasileira de Coaching. Publicado em 2008. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/>. Acesso em 02 de agosto de 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUSA, Francisco Luclécio de. **Clima Organizacional**: um estudo bibliométrico dos artigos publicados nos anais do ENANPAD de 2007 a 2011. Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, 2013. Disponível em: <http://www.ufpi.br/arquivos/files/TCC.pdf>. Acesso em: 15 de agosto de 2015.