

GRAZIELE OLIVEIRA ANDRADE

**GESTÃO DE PESSOAS – O CAMINHO PARA O SUCESSO DE GESTORES,
COLABORADORES E DE TODA A ORGANIZAÇÃO.**

Monografia apresentada para obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial no Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial, - Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2009

Dedico este trabalho a minha família, professores, amigos e especialmente aos meus pais, por todo o amor, por quem sou, por tudo que alcancei até este momento e por sempre estarem sempre ao meu lado nos momentos em que mais precisei de apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida.

Ao meu noivo, pelo carinho, compreensão, incentivo e apoio.

A toda a equipe de professores, por toda dedicação e atenção dispensada e a todas as pessoas que de alguma forma colaboraram para a realização desse trabalho.

“Os analfabetos do próximo século não são aqueles que não sabem ler ou escrever, mas aqueles que se recusam a aprender, reaprender e voltar a aprender”.

Alvin Toffler

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.2 Objetivo Geral	11
1.1.3 Objetivos Específicos.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 MOTIVAÇÃO	12
2.1.1 Forças Motivacionais	14
2.1.2 Teorias Motivacionais	17
2.1.2.1 A Hierarquia de Necessidade de Maslow	18
2.1.2.2 O modelo dos dois fatores de Herzberg	19
2.1.2.3 Modelo de ERC (E-R-G) de Alderfer	21
2.2 LIDERANÇA	22
2.2.1 Estilos de liderança	24
2.2.2 Liderança eficaz.....	27
2.3 GESTÃO DE PESSOAS.....	28
2.3.1 Desafios para a Gestão de Pessoas.....	32
2.3.2 Gestão de Pessoas e Liderança, o caminho para a obtenção de resultados.....	33
3 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS	37

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE MOTIVAÇÃO.....	14
FIGURA 2 – HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW.....	19
FIGURA 3 – FATORES DE MANUTENÇÃO E MOTIVAÇÃO.....	21
FIGURA 4 – OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	26

RESUMO

Diante de um mercado tão dinâmico, como o que vivemos, onde os profissionais são o bem mais precioso de uma organização, a presente monografia tem o intuito de analisar a Gestão de Pessoas nas organizações e as variáveis que influenciam as pessoas a atingir seus objetivos profissionais e pessoais, consequentemente agregando valor ao negócio, criando assim uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, obtendo os melhores resultados e o sucesso de toda a organização.

Neste sentido, a ferramenta Gestão de Pessoas será analisada inicialmente pela motivação, suas forças e teorias motivacionais, após falaremos sobre a Liderança e seus estilos, elencando assim, as premissas para uma liderança eficaz. Por fim, abordaremos o tema Gestão de Pessoas, seus desafios e como esta ferramenta pode ser útil para a obtenção de resultados positivos no mundo corporativo.

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio de muitas empresas nos dias de hoje vai além do que se via no passado, a gestão do conhecimento através de pessoas, se tornou a chave principal para se alcançar o sucesso e obter os resultados esperados dentro das organizações.

As mudanças e transformações do mundo globalizado e altamente competitivo em que estamos inseridos, exigem cada vez mais que as empresas estejam constantemente inovando, atraindo e retendo profissionais qualificados e dispostos a se aperfeiçoar, se adequando e desenvolvendo conforme o mercado exige.

O que faz a organização acontecer e ser realidade são as pessoas, são elas que fazem as coisas acontecerem, são e devem ser sempre, a prioridade numa organização, por isso motivação, liderança e a Gestão de Pessoas são assuntos que se interligam para formar a base de uma empresa de sucesso.

No artigo publicado por Santos (2009, p.1) ele resume essa afirmação da seguinte maneira: “Gestão de Pessoas, de maneira bem simples é administrar estrategicamente a organização tendo como princípio que as pessoas possuem necessidades específicas que vão interferir no todo” complementa ainda, que a gestão deve incluir as ações desde a admissão até o desligamento do colaborador, capacitando os líderes para que além de técnicos, sejam gestores de suas equipes.

A busca por resultados é e sempre será, o objetivo das empresas, mas o que elas precisam compreender, é que as atividades da área de recursos humanos devem ser orientadas para a gestão do profissional, para transformar suas equipes de trabalho em equipes de alto desempenho, buscando sempre a integração do profissional a cultura da empresa, sempre treinando e desenvolvendo, tanto em aspectos comportamentais como técnicos, buscar a retenção dos melhores profissionais criando assim, uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, motivando cada vez mais com as melhores práticas, benefícios e atendendo as expectativas destas pessoas que representam à organização em qualquer meio onde estejam inseridas.

Neste trabalho, propõe-se demonstrar um novo caminho para que as empresas reconheçam seu capital mais valioso, as pessoas, fazendo com que a

busca da satisfação seja mútua, onde o aperfeiçoamento e desenvolvimento das habilidades individuais, a otimização de recursos e investimentos sejam alcançados e as organizações identifiquem seus colaboradores como parceiros de seu desenvolvimento, onde a liderança tenha a capacidade efetiva de gerar resultados por intermédio das pessoas e com ela alcancem o sucesso da organização e de toda cadeia onde esta inserida.

Contudo, o objetivo deste trabalho é identificar de que forma a gestão de pessoas através da liderança, contribuem na obtenção de resultados dentro das organizações.

1.1 OBJETIVOS

1.1.2 Objetivo Geral

Analisar quais os fatores que impulsionam e influenciam as pessoas, sejam elas líderes ou colaboradores, a obter resultados nas organizações, contribuindo para o bom andamento do negócio e, aliado a isso desenvolver competências pessoais e profissionais transformando o conhecimento em uma vantagem competitiva no mundo corporativo.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Analisar as necessidades motivacionais dos indivíduos dentro da sociedade;
- Analisar os fatores que impulsionam as pessoas a obter resultados;
- Identificar os aspectos que promovem uma gestão de pessoas eficaz;
- Identificar a capacidade dos líderes em promover mudanças, adotar estratégias, novas competências e habilidades para promover a motivação de seus funcionários;
- Identificar pontos positivos de gestão como elo de sucesso de líderes e colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser avaliada por diversos aspectos comportamentais, segundo BERGAMINI (1991, p.19) “A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões” cada um avalia seus aspectos motivacionais de formas diferentes. ROBBINS complementa ainda que “muitos gerentes incorretamente supõem que todos os funcionários desejam a mesma coisa” (2003, p.29) e é neste aspecto que as empresas deixam de explorar da melhor maneira possível às habilidades dos seus funcionários e motivá-los sempre a produzir mais e melhor.

Campos (1995, p. 33), conceitua motivação como sendo “o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas. É o estado de saúde mental do grupo”.

O ambiente em que trabalhamos hoje, esta cada vez mais competitivo, as organizações buscam atingir seus objetivos, suas metas e resultados e conseqüentemente os profissionais buscam atingir a sua auto-realização pessoal e profissional, o que muitas empresas não entendem e não conseguem é atingir todos estes profissionais satisfazendo as suas próprias necessidades, essa diferenciação na hora de motivar é o grande obstáculo para a maioria das organizações. Kouzes e Posner (1991, p. 165), afirmam que “É na habilidade para conhecer e entender as pessoas com quem trabalha que a maioria dos líderes fracassa ou tem sucesso” sendo assim, conhecendo e satisfazendo as necessidades dos indivíduos a motivação pode ser mais facilmente alcançada.

“Tem ficado cada vez mais claro que o homem, na sua maneira natural de ser, não se deixa reger pelas leis das ciências exatas, não se submete a padrões pré-estabelecidos e não pode ser entendido por meio de modelos abstratos” (BERGAMINI, 1991, p.16).

Davis e Newstrom neste contexto complementam ainda que “cada individuo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas” (1998, p. 47).

Um modelo de motivação é apresentado na figura 1 abaixo, por Davis e Newstrom (1998, p. 46), onde eles exemplificam que “as necessidades internas e os impulsos criam tensões que são modificadas pelo ambiente”

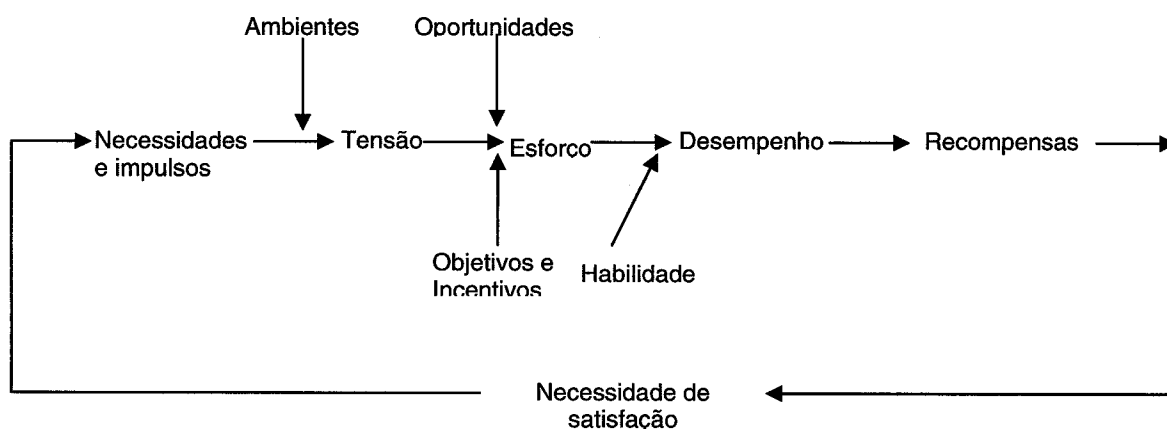


FIGURA 1 – MODELO DE MOTIVAÇÃO
FONTE: DAVIS e NEWSTROM (1998)

Diversas teorias motivacionais foram estudadas por diversos autores tentando compreender o comportamento motivacional dos indivíduos e quais são os aspectos que influenciam positivamente ou negativamente, quando falamos em motivação.

Em Supermotivação, Spitzer (1997) define que há dois fatores que influenciam a motivação dos funcionários, os positivos seriam os motivadores e os negativos os desmotivadores.

Desmotivadores seriam todas as ocorrências diárias irritantes que frustam funcionários e sugam grande parte da força motivacional dos funcionários, como por exemplo: a forma humana como os funcionários são tratados, ambiente de trabalho, salários, benefícios, falta de informações do negócio, pouco feedback, exclusão na tomada de decisões, treinamentos e cursos de baixa qualidade.

Os motivadores como descrito no livro são as condições ambientais no ambiente de trabalho, como: o envolvimento, liberdade, responsabilidade, realização e significado, estes são mais valorizados e mais eficazes do que os incentivos tradicionais oferecidos pela maioria das empresas.

Em resumo, para Davis e Newstrom (1998) as forças motivacionais nem sempre são tão perceptíveis, algumas necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, pois variam de uma pessoa para outra, sendo assim o estudo logo a seguir, sobre estas necessidades torna-se útil para entendermos os estímulos para o esforço de desempenho e a satisfação via recompensas.

2.1.1 Forças Motivacionais

As forças motivacionais são definidas como as grandes influenciadoras da motivação nos seres humanos, seus estudos revelam como cada indivíduo é ou foi motivado pelo ambiente no qual conviveu ou convive, estas forças quando não atingidas geram enormes frustrações atrapalhando o processo motivador. (SPITZER, 1997).

Na leitura de Spitzer (1997, p. 38), descreveremos as oito forças motivacionais dos desejos humanos.

- a) Desejo de atividade: reflete a orientação humana inata em direção à estimulação – ser ativo, ser engajado e aproveitar a vida. Os funcionários querem ser ativos e participar das atividades das suas organizações, mas devido à rotina e aos processos burocráticos os mesmos são condicionados a serem meros espectadores.
- b) Desejo de propriedade: paixão inata por bens materiais, à propriedade tornou-se uma medida do valor pessoal, o volume de bens que uma pessoa possui tornou-se medida de valor humano, no ambiente de trabalho pode ser os equipamentos que os funcionários utilizam os produtos que fabricam ou o local que trabalham. Há também a propriedade psicológica que se refere aos bens intangíveis, considere as pessoas que protegem suas idéias e como se sentem quando são criticadas ou ignoradas.
- c) Desejo de poder: sentimentos de poder pessoal, hoje muitas pessoas se sentem impotentes diante das forças externas que influenciam suas vidas, tanto dentro quanto fora do trabalho, as pessoas querem fazer

escolhas e querem controlar seus próprios destinos, querem sentir-se livres.

Para Davis e Newstrom (1998, p. 48), “a motivação para o poder é um impulso para influenciar pessoas e mudar situações”

O poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização, líderes alcançam o sucesso no desempenho de suas funções e consequentemente obtém a aceitação dos outros.

- d) Desejo de afiliação: Desejo profundo de interagir e socializar com outras pessoas, independente do grau de sociabilidade todos têm a necessidade de contato social. O ambiente de trabalho fornece boas oportunidades de contatos e relacionamentos, para muitas pessoas é a principal fonte de interação social. Os grupos criados dentro de uma organização, fornecem aos indivíduos um sentimento de identidade social, por isso hoje é tão forte o conceito de equipe.

Ainda, Davis e Newstrom (1998) relatam que as pessoas orientadas para a motivação da afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação, quando podem escolher amigos para estarem a sua volta e podem desenvolver livremente estes relacionamentos no ambiente de trabalho.

- e) Desejo de competência: a competência pode ser o mais fundamental desejo humano porque a sobrevivência humana depende dela, ela é a essência da auto-estima, pois reflete uma percepção da própria competência, não há sentimento melhor do que se sentir competente. Ao longo da vida essa busca se torna uma constante, desde o primeiro dia de vida aprendemos que poucas coisas são possíveis sem competência, e é no ambiente de trabalho que muitas pessoas se satisfazem, pois ele trás inúmeras oportunidades de aprendizado.

Segundo Davis e Newstrom (1998), a motivação para a competência é um impulso para se fazer um trabalho de alta qualidade tanto seu, quanto das pessoas com as quais trabalha. Os empregados procuram a domínio no trabalho, o desenvolvimento de suas atividades, a resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores, além de aprenderem com suas próprias experiências, sentem prazer em desenvolver tais atividades e à estima que recebem dos outros.

- f) Desejo de realização: mais poderoso desejo humano, muitas vezes citado como uma das rotas para a felicidade. Ele está relacionado ao sentimento de sucesso, independente do seu significado para uma pessoa ou outra. Os funcionários gostam de realizar atividades desafiadoras e se sentem motivados quanto alcançam seus objetivos.

A satisfação definitiva da realização é o orgulho ou um sentimento de realização. Quando as pessoas se sentem bem em relação às suas conquistas, não são necessárias recompensas externas. Na verdade, as recompensas externas às vezes desviam-se do prazer intrínseco da pura realização. (SPITZER, 1997, p. 43).

Complementando, Davis e Newstrom (1998) afirmam que a motivação para a realização é uma força que as pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos, elas desejam desenvolver-se, crescer e progredir profissionalmente independente das recompensas que podem receber.

- g) Desejo de reconhecimento: desejo mais claramente universal, todos querem se sentir apreciados pelos outros, ser positivamente reconhecidos por seus méritos e contribuições, pois estas manifestações de estima têm grande significado para o ego. Muitos funcionários não são reconhecidos por seus esforços ou não o recebem como gostariam, ocasionando queda na motivação e conseqüentemente trazendo prejuízos na sua produtividade.
- h) Desejo de significado: As pessoas querem se sentir importantes e querem acreditar que seus esforços fazem a diferença, que suas vidas têm significado e que estão vivendo por uma razão, além de simplesmente ganhar dinheiro e sobreviver.

“Quanto mais às pessoas se preocupam com alguma coisa, mais lutam para transformá-la em realidade. Muitas pessoas estão dispostas a dar à própria vida por uma causa na qual acreditam veementemente.” (SPITZER, 1997, p. 44).

Diante destas forças podemos entender melhor como cada colaborador se sente mais ou menos motivado dentro da organização, os indivíduos são todos diferentes entre si e recebem diferentes estímulos, possuem alias, diferentes ambições, desejos e necessidades, então entender e conseguir aplicar individualmente estas forças motivacionais para gerar melhores resultados dos colaboradores é a chave do sucesso de gestores e líderes. Diante disso algumas teorias motivacionais foram estudadas para melhor compreender a motivação e seus aspectos relevantes.

2.1.2 Teorias Motivacionais

As Necessidades humanas são a base para o estudo das teorias motivacionais, elas variam de pessoa para pessoa dependendo do grau de importância para cada uma, mas são inerentes a todos os seres humanos, cabe ao administrador identificar a real necessidade do empregado e a melhor forma de alcançá-la. Elas são divididas em necessidades primárias e secundárias, a primeira incluem alimento, água, sexo, repouso, ar etc. e secundárias seriam as necessidades de auto estima, afeição etc.

Neste contexto, três classificações foram estudadas por Davis e Newstrom (1998), a teoria de Maslow e Herzberg centram-se nas necessidades internas dos empregados, onde é sugerido que as necessidades mais baixas já estão satisfeitas e os empregados buscam necessidades de ordem mais alta ou reais fatores de motivação. Já Alderfer diferencia as condições do cargo (conteúdo ou contexto) promovidas para a satisfação de necessidades, sugere que o fracasso nas necessidades de crescimento e relacionamento irão criar novas necessidades de existência.

2.1.2.1 A Hierarquia de Necessidade de Maslow

A Teoria das necessidades de Maslow estabelece cinco níveis por ordem de importância, as de nível 1 (físicas) e 2 (segurança), são consideradas como de ordem mais baixa e as de nível 3 (sociais), 4 (estima) e 5 (auto-realização) são as de ordem mais alta conforme mostrado na figura 2.

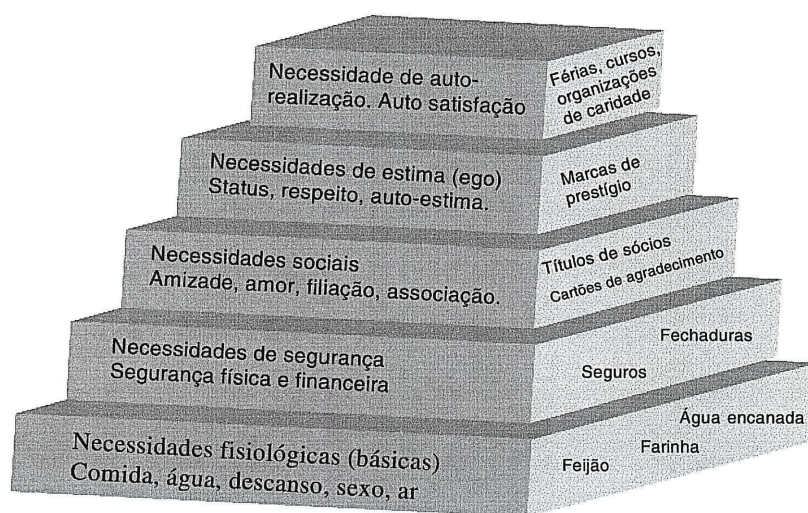


FIGURA 2 – HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW

Fonte: MARKETING CRIANDO VALOR PARA OS CLIENTES - Churchill e Peter, 2000 p. 147.

Segundo Davis e Newstrom (1998), as necessidades de nível mais baixo, consideradas básicas, raramente dominam, pois geralmente estão satisfeitas, estas necessidades fisiológicas satisfeitas irão querer satisfazer outras necessidades, o próximo nível seria a do bem-estar e segurança, as pessoas necessitam de segurança, de conforto, de um futuro garantido, estas duas sempre estão relacionadas.

As necessidades de alto nível seriam as necessidades sociais, de estima e de auto-realização, no 3º nível dizem respeito ao amor, afeição, as de 4º nível incluem aquelas que abrangem a auto-estima e reconhecimento do valor pessoal e finalmente as necessidades do 5º nível são constituídas pela auto-realização, auto-satisfação.

“Os empregados têm necessidade de sentir que têm valor e acreditar que os outrosensem que eles valem alguma coisa (o que lhes dá status).” (DAVIS E NEWSTROM, 1998, p. 52).

Nunca as necessidades estão completamente satisfeitas, porque as pessoas sempre quererão mais e mais, dentro das organizações este é o ponto crucial uma vez que uma necessidade satisfeita irá gerar uma nova necessidade a se satisfazer.

Complementando Davis e Newstrom (1998, p. 53) afirmam “que eles podem, é lógico, reagir de forma a proteger aquilo que já têm, mas se movimentarão com maior entusiasmo somente quando estiverem procurando alguma coisa a mais”.

A teoria de Maslow possui inúmeras limitações e gerou diversas controvérsias a respeito dos seus níveis de motivação, mas ainda é amplamente utilizado pelos administradores para entender e melhor satisfazer a necessidade de empregado para empregado. (DAVIS E NEWSTROM, 1998).

2.1.2.2 O modelo dos dois fatores de Herzberg

O modelo de Herzberg descrito por Davis e Newstrom (1998) conclui que dois fatores diferentes influenciam a motivação, são eles: fatores motivacionais e fatores de manutenção. Os fatores de motivação estão centrados no trabalho, no seu conteúdo, tais como realização e responsabilidade e os fatores de manutenção estão relacionados ao contexto do trabalho, ao ambiente do trabalho em si.

Estes fatores são comparados aos fatores extrínsecos e intrínsecos em psicologia, os fatores intrínsecos (de motivação) são as recompensas internas que sente a pessoa quando desenvolve um trabalho, o empregado sente-se automotivado com a relação trabalho e recompensas. Já os fatores extrínsecos (de manutenção) são as recompensas externas, vindas de fora do trabalho, são aquelas que satisfazem de maneira indireta o empregado como as aposentadorias, férias e assistência médica.

Ele também afirma que certos fatores têm o poder principal de insatisfazer os empregados quando certas condições não são atendidas, mas se estão presentes seu valor é neutro, conforme mostrado na figura 3.

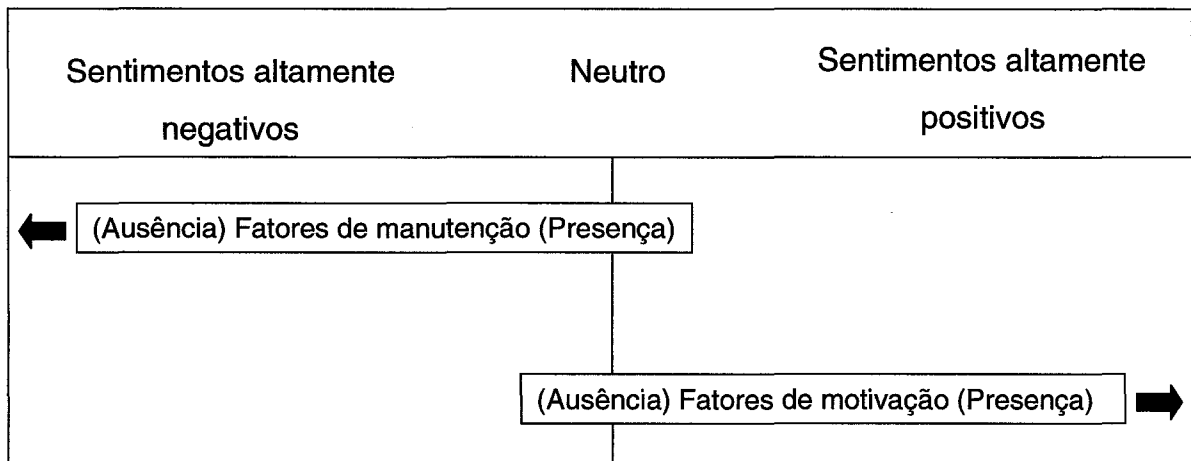


FIGURA 3 – FATORES DE MANUTENÇÃO E MOTIVAÇÃO
 FONTE: DAVIS e NEWSTROM (1998).

Segundo Davis e Newstrom (1998, p. 54) “esses fatores poderosos em criar insatisfação são chamados de fatores de higiene, ou fatores de manutenção porque eles são necessários para manter um razoável nível de motivação entre os empregados”. Conforme relatado pelo autor a idéia de separar os fatores de motivação e de manutenção ajudou muitos administradores a encontrar a razão porque muitos funcionários não aumentavam sua motivação com as políticas de salários e benefícios, definidas como fatores de manutenção.

Entretanto como em todas as teorias, Davis e Newstrom (1998) relatam que alguns pontos são amplamente discutidos, pois ele não pode ser universalmente aplicado, os fatores de motivação e manutenção só podem ser distinguidos tomando como base as necessidades dos funcionários e o que eles esperam de recompensas. Concluindo, “o modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado” (DAVIS E NEWSTROM, 1998, p. 55).

2.1.2.3 Modelo de ERC (E-R-G) de Alderfer

O Modelo de Alderfer baseado em modelos anteriores de necessidades apresenta somente três níveis, são eles: necessidades de existência, relacionamento e crescimento.

“Os empregados acham-se, inicialmente interessados em satisfazer suas necessidades de existência as quais combinam fatores fisiológicos e de segurança. Salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefícios relacionam-se com esta categoria de necessidade. As necessidades de relacionamento acham-se no próximo nível e envolvem ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais ao empregado no trabalho e fora dele. As necessidades de crescimento acham-se na terceira categoria e envolvem tanto o desejo de auto-estima como o de auto-realização.” (DAVIS E NEWSTROM, 1998, p. 56).

Conforme Davis e Newstrom (1998), neste modelo não são identificados uma progressão de níveis, mas sim que há uma transição entre elas dependendo do grau de motivação, podendo variar do nível mais alto para o mais baixo. Uma vez que os níveis mais baixos são atingidos as necessidades de crescimento são ilimitadas, sendo despertadas um pouco mais a cada grau de satisfação atingido.

Em resumo, as três teorias possuem pontos positivos e negativos, influenciando e colaborando diretamente o desempenho e sucesso dos colaboradores e de toda a organização, é imprescindível que os administradores estejam cada vez mais próximos dos seus funcionários, fazendo uma perfeita liderança, através da gestão de pessoas, para que as necessidades sejam identificadas e satisfeitas à medida que o tempo vai passando e novas necessidades são criadas ou substituídas.

2.2 LIDERANÇA

Como já foi descrito anteriormente a motivação depende de inúmeros fatores, e cada indivíduo tem suas necessidades e expectativas a cerca de tudo o que o rodeia, uma das tarefas do líder é conhecer e entender quais são estas necessidades e satisfazê-las.

Bergamini (1991, p. 115) em seu livro descreve que para identificar com precisão estas necessidades, o líder precisa diagnosticar os seus próprios organizadores de comportamento motivacional, quais são as suas necessidades e não projetá-las nos seus subordinados, eles podem ser para ação, acreditando que todos estão em busca de desafios; participação, buscando o enfoque participativo; manutenção, oferecendo um esquema de trabalho organizado, ou conciliação, priorizando a convivência harmônica. Assim, conhecendo os próprios fatores motivacionais, os líderes poderão identificar o dos seus funcionários e fazer aquilo que eles realmente esperam.

Chiavenato conceitua liderança como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. (1994, p. 147)

Segundo Davis e Newstrom a “Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos”. (1998, p. 150).

Complementando, Kotter (1992, p. 16) afirma ainda que “a boa e pura liderança é aquela que move as pessoas em direção a seus verdadeiros e melhores interesses a longo prazo”.

Gil (2001), em seu livro destaca que o processo de liderança é bastante complexo, as três abordagens mais discutidas são: que a primeira vê a liderança como uma combinação de traços pessoais (os líderes já nascem feitos), a segunda enfatiza o comportamento do líder (que os mesmos podem ser aprendidos através de treinamentos para obter os melhores resultados) e a terceira pressupõe que as condições que determinam a eficácia da liderança variam de acordo com a situação.

Chiavenato (1994) revela que a habilidade de liderança não é nata, nem privativa de alguns poucos superdotados, ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano de trabalho.

Neste contexto, o sucesso da liderança depende de comportamentos apropriados, habilidades e ações e não de traços pessoais. A habilidade técnica refere-se ao conhecimento da pessoa e à habilidade em qualquer tipo de processo ou técnica. A habilidade humana é a habilidade de trabalhar efetivamente com pessoas e desenvolver equipes de trabalho e a habilidade conceitual é a habilidade de pensar em termos de modelos, idéias, estruturas e amplas interligações, tais como os planos de longo prazo. Ao analisá-las, podemos tentar explicar e identificar porque grandes executivos se tornam medíocres ao ocuparem grandes cargos, eles podem não estar usando adequadamente aquele composto de habilidades requerido pelos cargos de mais alto nível, seja conceitual ou situacional. (DAVIS E NEWSTROM, 1998).

Bergamini (1991), diz ainda que o grande desafio daqueles que pretendem ser reconhecidos como bons chefes é coordenar a sinergia motivacional dos seus empregados, modificando aspectos organizacionais extrínsecos a eles para que tal força interior possa fluir, contribuindo para o aumento dos níveis de satisfação motivacional das pessoas pelas quais é responsável.

Sendo assim, podemos observar que a liderança é o motor que move as organizações, o líder tem o papel de buscar os resultados através das pessoas, captando de cada um o seu melhor potencial, para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente elas precisam de liderança. A sobrevivência e o sucesso da empresa se dão pela principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge da liderança, através da motivação, comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo.

Chiavenato resume bem o desafio da liderança “nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam, nem será bem-sucedida a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos. O líder deve ser capaz e os seguidores devem ter vontade” (1992, p. 148)

Nos dias de hoje a liderança é um dos pontos cruciais para o desenvolvimento e crescimento das empresas, não só o gerenciamento e o planejamento de ações são necessários, hoje necessitamos de mais, necessitamos de líderes cada vez melhores para que estes objetivos sejam atingidos de maneira eficaz. Com os mercados mais competitivos a área de recursos humanos, precisa auxiliar os líderes a mudar a cultura e o clima organizacional, em todos os níveis da

organização precisamos de líderes capazes de impulsionar, implementar e estabelecer estratégias nos negócios para o alcance dos resultados pretendidos e obtenção de lucros nas organizações, para isso precisamos analisar os tipos de liderança e quais os aspectos cruciais para se atingir uma liderança eficaz.

2.2.1 Estilos de liderança

Diversos autores tentam classificar o estilo de liderança, mas a complexidade de unificar as diversas condições para criar a visão estratégica, trabalho em equipe e impulsionar a motivação dos funcionários, torna a busca da liderança eficaz um trabalho árduo, com diversas situações a serem analisadas.

Kotter (1992), enfatiza também que não é fácil proporcionar uma liderança eficaz, pelo menos em altos cargos, para isso é necessário uma vasta quantidade de informações e conhecimentos.

Assim sendo, descreveremos na visão de Chiavenato (1992) alguns estudos sobre estilos de liderança.

“Estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder” (CHIAVENATO, 1992, p. 148).

a) Liderança autocrática, liberal e democrática

Nestes três estilos de liderança vemos uma grande problemática, saber quando aplicar qual estilo, com quem e em quais circunstâncias e tarefas aplicá-las para serem desenvolvidas, abaixo a figura descreve os três estilos de liderança.

	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 as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do Líder	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

FIGURA 4 – OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA
FONTE: CHIAVENATO, IDALBERTO (1994)

Observa-se que à liderança autocrática põe forte ênfase no líder, profissionais submetidos a esta liderança apresentam evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade, apesar de apresentar o melhor volume de trabalho produzido.

Na liderança liberal, a ênfase é forte nos subordinados, porém há pouca quantidade e qualidade nos trabalhos realizados, os profissionais apresentam fortes sinais de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.

A liderança democrática põe forte ênfase tanto no líder quanto nos subordinados, não apresenta um volume alto de produção, mas a qualidade do trabalho é excelente acompanhada de um clima de satisfação, integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas. Liderança extremamente comunicativa, que encoraja a participação das pessoas, que é justa e não-arbitrária e que se preocupa igualmente com os problemas das tarefas e das pessoas.

O líder utiliza-as de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, consultando-os às vezes antes da tomada de decisão.

b) Liderança centrada na tarefa *versus* liderança centrada nas pessoas

- Liderança centrada na tarefa (job centered): liderança preocupada com a execução da tarefa, com os seus resultados e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos com os recursos disponíveis, é típico de empresas segundo o modelo clássico.

- Liderança centrada nas pessoas (employee-centered): liderança preocupada com os aspectos humanos dos subordinados, procura compreender e ajudar os subordinados. Liderança onde a equipe de trabalho é atuante e há participação nas decisões, preocupam-se mais com as metas do que os métodos, objetivando o nível de desempenho desejado.

Conforme se observou a liderança centrada na tarefa pode gerar mais produtividade eficiente à empresa, mas em longo prazo ela causa insatisfação nos funcionários, gerando conflitos e atritos entre subordinados, gerência e toda a organização. Geralmente ocasiona rotatividade de pessoal, reclamações trabalhistas, absenteísmo, rotatividade, alto nível de desperdício e reclamações sociais.

O importante é que cada gerente saiba analisar seu estilo gerencial, no sentido de fortalecer o seu desempenho individual e avaliar a situação em que se esta inserida, a partir daí avaliar como esta liderando seus subordinados e como deveria administrá-los, ou seja, atingir a excelência gerencial onde a preocupação é elevada tanto com as pessoas quanto aos resultados. (CHIAVENATO, 1994).

2.2.2 Liderança eficaz

Chiavenato (1994) descreve ainda que para o sucesso da liderança e das organizações, o líder deve ser eficaz e não apenas eficiente, as empresas estão em constante mutação e as responsabilidades são cada vez maiores. Ser um líder eficaz é saber trabalhar com diversas pessoas, em todos os níveis da organização e nas mais diversas situações, concluindo eficácia na liderança consiste em:

- Constituir a sua própria equipe e selecionar bem estas pessoas que irão trabalhar com ele.
- Treinar e desenvolver continuamente as pessoas, mantendo um elevado grau de habilidades e de conhecimentos.
- Analisar e planejar o trabalho de modo a assegurar que os subordinados desenvolvam suas capacidades individuais e desempenhem suas tarefas de acordo com suas capacidades e com a modernização das atividades e serviços, assegurando elevado grau de satisfação profissional.
- Liderar pessoas e grupos de trabalho, traçando e revendo constantemente os objetivos a serem alcançados e conduzindo os esforços de modo a obter ações eficientes e altamente produtivas.
- Motivar pessoas e grupos de trabalho através da própria tarefa e do clima organizacional adequado.
- Monitorar e avaliar o desempenho das pessoas e grupos, avaliando seu desempenho e desenvolvimento.
- Recompensar firmemente para assegurar reforço positivo do desempenho eficiente e eficaz dos subordinados e da equipe.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

“Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p.17)

Complementando Dutra (2001, p. 20) cita que “o modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”

Chiavenato (1994), descreve ainda que o gerenciamento de pessoas implica em selecionar, desenhar cargos, treinar, motivar, liderar, avaliar e remunerar a sua equipe de trabalho e portanto, em fazer todas essas coisas como meios para alcançar eficiência e eficácia, e com isso, alcançar igualmente a satisfação dos objetivos individuais.

O termo gestão de pessoas apareceu no final do século XX em substituição a área de administração de recursos humanos, que nada mais é, do que a forma de lidar com as pessoas nas organizações, essa substituição ocorreu porque os funcionários ou empregados, não eram mais vistos apenas, como mais um dos recursos de uma organização, e sim como cooperadores, colaboradores ou parceiros. (GIL, 2001).

Gil (2001) em seu livro relata que através de experiências constatou-se que as relações humanas afetavam consideravelmente a produtividade nas organizações, como consequência passou-se a valorizar os fatores psicológicos e sociais, assim termos como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser consideradas também na motivação de pessoal.

“As pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio”. (DUTRA, 2001, p.26).

Assim sendo, “uma liderança comprometida com seus liderados tem a responsabilidade de buscar ações interativas que facilitem a sinergia e propiciem um clima assertivo nas relações de trabalho”. (GRAMIGNA, 2002, p.157).

Outro fator determinante que culminou mudanças na administração de pessoal, foi o crescimento da força sindical, levando muitas empresas a pensarem mais nas condições de trabalho, benefícios e bem estar dos funcionários. A partir daí, mudanças foram ocorrendo, inúmeros desafios foram aparecendo, como globalização, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade etc. e muitas das empresas sobreviventes passaram por experiências como a reengenharia, a terceirização e o downsizing, que produziram consequências de certa forma dramáticas para o seu pessoal. (GIL, 2001).

Estes problemas e dificuldades que antes tinham soluções sob a responsabilidade dos funcionários de altos cargos, passaram a ser discutidos e implantados, com a participação dos empregados, proliferaram nesta época as caixas de sugestões, as reuniões de discussão de problemas sistematizadas e as pessoas tiveram espaço para as contribuições. (GRAMIGNA, 2002).

Diante destas novas concepções os funcionários deveriam, portanto, ser vistos como parceiros do negócio, pois as pessoas constituem o capital humano das organizações.

“Constata-se que a gestão de pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento” (GIL, 2001, p. 24).

O principio da gestão de pessoas, como já vimos é o conhecimento, essa é a sua matéria-prima, é o bem mais preciso das organizações, o capital humano é o único recurso de que uma empresa nunca poderá se desfazer, sem ele as outras áreas de uma empresa não existiriam, pois elas são administradas por pessoas, os seus recursos humanos. (GIL, 2001)

Gramigna (2002, p. 4), cita os motivos porque devemos investir nas pessoas, a maior riqueza das organizações e os principais responsáveis pelo funcionamento da máquina empresarial.

- Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona.
- Pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa.

- Pessoas trazem dentro de si histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas.
- Pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo.
- Pessoas carregam a expectativa de patrocínio deste empreendimento, em que cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável, “ganha-ganha”.
- Pessoas podem colocar seus talentos a favor das organizações, quando encontrar ambiente para tal.
- Pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e valorizam-nas.

As organizações diante deste processo de transformações e na identificação e retenção de talentos inovaram, utilizando seus bens mais preciosos nesta busca pela gestão e obtenção de resultados.

“A riqueza passa a ser gerada mais pela aplicação do conhecimento do que pelo próprio trabalho, e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento residem na transformação das organizações em negócios ligados ao conhecimento.” (GIL, 2001, p. 31).

Repensar as práticas de recursos humanos, onde a transformação da área em centros de resultados e administração de competências fez-se necessária.

A presença de processos de inovação na gestão de pessoas originou uma nova cultura organizacional, o modelo autoritário e centralizador foi perdendo espaço para um modelo mais participativo, onde as pessoas participam das decisões na esfera de competências das equipes, refletindo um novo pensar e um novo agir. (GRAMIGNA, 2002).

A gestão de pessoas só pode ser alcançada se a organização e as pessoas buscarem as competências necessárias para o alcance dos objetivos, ambos possuem papéis importantes neste novo conceito e novo modo de gerenciar e liderar sua equipe de trabalho.

A competência pode ser compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”. (DUTRA, 2001, p. 28)

O perfil das competências se apresenta como um caminho aos futuros profissionais que almejam o sucesso dentro de uma organização, a competência da liderança é “a capacidade de reunir pessoas em torno de projetos, metas, objetivos e processos de trabalho, obtendo resultados significativos, motivação do grupo e clima de trabalho favorável”. (GRAMIGNA, 2002, p. 121).

O profissional precisa estar atento ao seu desenvolvimento pessoal, no seu investimento próprio, na ampliação e no domínio de novas competências, por outro lado a empresa e seus gestores são responsáveis por negociar e definir padrões de desempenho, divulgar os perfis necessários de competências para a obtenção de resultados e apontar indicadores que possam nortear os investimentos das pessoas. (GRAMIGNA, 2002).

E é aqui que entra a gestão do desenvolvimento e da carreira por competência, às pessoas sabendo onde querem chegar profissionalmente poderão encontrar condições estáveis para balizar seu aperfeiçoamento e a empresa, por sua vez, em atingir seus objetivos. Uma pessoa será competente quando graças às suas capacidades, agrega valor ao negócio da empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive. (DUTRA, 2001)

Os planos de carreira são as possibilidades claras de desenvolvimento profissional, permitindo que à empresa decida sobre as oportunidades de carreira e sobre a escolha das pessoas a ocupá-las, na administração de carreiras elas devem apontar claramente o futuro profissional, que se bem trilhado, conduzirá o profissional ao sucesso, à riqueza e a satisfação profissional. (DUTRA, 2001).

Concluindo, observamos que a valorização das pessoas, uma bem sucedida criação e distribuição do saber é o caminho para o desenvolvimento profissional e organizacional, onde os desejos de crescimento individual e da necessidade de crescimento da própria organização tornam efetiva a gestão de pessoas, com uma gestão mais humana onde o êxito acompanha e propicia o progresso de todos, colaboradores e toda a organização. (DUTRA 2001)

2. 3.1 Desafios para a Gestão de Pessoas

“As pessoas nas organizações devem ser capazes de aprender com rapidez e continuidade, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos estratégicos com maior velocidade e naturalidade”. (GIL, 2001, p. 32)

Nesse sentido, Gil (2001) descreve em seu livro que a gestão de recursos humanos está baseada em três desafios, são eles: desafios ambientais, desafios organizacionais e desafios individuais.

- Desafios ambientais: são as forças externas nas organizações, influenciando significativamente seu desempenho, mas fora de seu controle. Os administradores devem estar constantemente atentos ao ambiente externo com vista em aproveitar suas oportunidades e superar as ameaças, os principais desafios ambientais são: a revolução da informação e da comunicação, a globalização, a participação do Estado, a ampliação do setor de serviços, a alteração da jornada de trabalho, a ampliação do nível de exigência do mercado e responsabilidade social.

- Desafios organizacionais: decorrem de problemas internos das organizações, são considerados como subprodutos das forças ambientais, pois nenhuma empresa opera no vácuo. As empresas e seus administradores possuem melhores condições para enfrentar estes desafios, quando bem preparados e informados acerca das principais questões de recursos humanos e dos desafios organizacionais, solucionando-os antes de se tornarem problemas maiores, os principais desafios são: avanços tecnológicos, competitividade, redirecionamento do processo de gestão de pessoas, fornecedores e consumidores, downsizing, autogerenciamento das equipes, virtualização da empresa, cultura organizacional e terceirização.

- Desafios individuais: são classificados como às posturas adotadas pelas empresas em relação a seus empregados, estão relacionados aos desafios organizacionais e reflexos do que ocorre dentro da empresa, seus impactos podem afetar os desafios organizacionais seriamente, como concorrência, perda da gestão de talentos entre outras, a gestão de pessoas é avaliada através desta natureza numa organização, dentre eles os principais desafios são: identificação com a

empresa, ética e responsabilidade social, produtividade, segurança no trabalho, empowmerment, qualidade de vida e evasão de talentos.

2. 3.2 Gestão de Pessoas e Liderança, o caminho para a obtenção de resultados.

Muitas dificuldades ocorreram no passado para que as empresas de hoje reconhecessem o valor do seu capital humano, elas inovaram em termos de recursos humanos e inovação tornou-se um dos dogmas mais caros das novas tendências administrativas, a gestão de pessoas na administração de recursos humanos tornou-se um grande diferencial no que se refere à estratégia competitiva dentro das empresas. (GIL, 2001).

O grande ganho para as pessoas foi à possibilidade de participação, com a revisão da estratégia empresarial, a administração por objetivos tornou-se o alvo das organizações na busca de resultados, levou dirigentes e equipes a um trabalho compartilhado para estabelecer a missão organizacional, definir o negócio, divulgar a visão empresarial, discutir valores e crenças percebidas, elaborar planos setoriais, estabelecer objetivos e metas. (GRAMIGNA, 2002).

A expressão Gestão de Pessoas ainda é muito recente para caracterizar uma nova profissão, refere-se mais a um propósito do que a um novo cargo ou função dentro das organizações, hoje “gestor de pessoas” seria o termo mais adequado, um novo profissional qualificado para administrar os recursos humanos de uma organização, onde se requer dele um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas, em relação às que vinham e vêm sendo realizadas em muitas empresas. (GIL, 2001).

Este gestor seria o responsável por desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas, para que elas possam gerar resultados produtivos dentro das organizações.

Primeiramente considerar os empregados como pessoas e não apenas mais um dos recursos da empresa, tratá-los como parceiros, como elementos que impulsionam a organização, como pessoas dispostas a agregar conhecimento e orientadas a atingir os objetivos da organização com expectativa do retorno deste investimento.

As empresas nunca dependeram tanto do seu capital humano, conforme observado por Gil (2001, p.60), “as forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia exigem excelência organizacional, cuja obtenção é direcionada pelo modo como as empresas agem para fazer com que as tarefas sejam realizadas e pela maneira como tratam seu pessoal”.

“Se estamos na era dos talentos, as empresas que se anteciparem, implantando estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial, terão maiores chances de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado” (GRAMIGNA, 2002, p. 12).

Em resumo, Gil (2001) destaca em seu livro, que a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos. Estes gestores são solicitados a assumir novas responsabilidades e a adquirir também habilidades conceituais, técnicas e humanas, ele precisa ser capaz de: atender aos usuários internos e externos, manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas, proporcionar à organização, empregados capacitados e motivados, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes, atuar como agente de mudança, reconhecer as pessoas como parceiras da organização, proporcionar competitividade à organização e manter um comportamento ético e socialmente responsável.

3 CONCLUSÃO

Diante das freqüentes mudanças no mundo de hoje, novas tendências, novas formas de liderar e conduzir as organizações fez-se necessário.

Como vimos às pessoas são diferentes, possuem desejos e necessidades individuais e necessitam ser continuamente motivadas, a mudança é uma constante e o investimento nestas, que são o grande ativo da empresa é indispensável.

Sendo assim propiciar boas condições de trabalho e qualidade de vida ao colaborador são essenciais para alcançar o fator motivação, tentar compreender este comportamento, buscando e identificando novas ferramentas motivacionais é dever dos gestores e líderes que devem estar sempre atentos aos seus colaboradores.

As pessoas que fazem parte do processo precisam ser geridas de forma que o líder conheça as potencialidades, expectativas e competências para que estas, quando inseridas numa organização, contribuam de uma maneira mais efetiva e eficiente. O papel líder deve ser sempre o de orientar, empreender e educar sua equipe proporcionando aos seus liderados, condições para o seu crescimento pessoal e individual, a liderança pode ser concluída como a capacidade efetiva de gerar resultados por intermédio das pessoas, complementando “Liderança é um processo por meio do qual, as pessoas assumem posições de comando, coordenação de grupo, com o objetivo de atingir um resultado, uma meta.” (Santos, 2008).

Gestão de Pessoas, nada mais é do que a orientação e gerenciamento do comportamento humano no ambiente organizacional, em gestão de pessoas, liderar é empreender, é saber obter de seus melhores talentos as competências necessárias e transformar isso em resultados positivos, este é o grande talento e a verdadeira vantagem competitiva nas organizações.

O capital e tecnologia com o advento da globalização se tornaram recursos alcançáveis para todas as empresas, mas o capital intelectual não se copia, não se reproduz, e por isso as pessoas, são o seu bem mais precioso.

Ela se tornou fundamental e estratégica para os negócios, para inovar e crescer, possuir os melhores talentos continuamente desenvolvidos e obstinados a aperfeiçoar seus conhecimentos, são as condições necessárias para se obter

sucesso no mundo dos negócios e são os diferenciais que as grandes organizações de hoje buscam.

Enfim, podemos concluir que propiciando aos indivíduos as condições necessárias para o alcance de seus objetivos, com o comprometimento de todos, com motivação, satisfação das necessidades e uma liderança eficaz, obteremos a excelência em Gestão de Pessoas e alcançaremos um bom desempenho na organização, com o alcance dos resultados esperados e sucesso a longo prazo dos profissionais que nela trabalham e buscam satisfazer-se pessoalmente e profissionalmente.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, D. Renato. **Involuções Corporativas**: Perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas, comunicação e cultura nas organizações. São Paulo: Allprint, 2007.

BERGAMINI, W. Cecília. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CAMPOS, F. Vicente. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. 2 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHURCHILL, Gilbert A. JR; PETER, J. PAUL. **Marketing criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONTO, Galdino de. **Chefia e Liderança empresarial**. Porto Alegre: Síntese, 1976.

DAVIS, K; NEWSTROM, W. J. C. **Comportamento humano no trabalho**: Uma abordagem Psicológica. Vol. 1. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, J. S. (Org.) et al. **Gestão por competências**. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GIL, C. Antonio. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2002.

INSTITUTO Jetro: Entenda o que é gestão de pessoas. Disponível em: <<http://www.institutojetro.com.br/lendoartigo.asp?t=5&a=1402>>. Acesso em: 12/05/2009.

KOTTER, P. John. **O Fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 2001.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Como conseguir feitos extraordinários em organizações. São Paulo: Editora Campus, 1991.

RH Portal: Liderança com criatividade - A Chave da Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php>>. Acesso em: 12/05/2009.

ROBBINS, S. Paul. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Financial Times BR, 2003.

SPITZER, R.D. **Supermotivação**: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**; 2. Curitiba, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**; 3. Curitiba, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**; 4. Curitiba, 2007.