



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**BRENO DA SILVA BORBA**

**O PAPEL DO LÍDER NA VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES NAS  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

JOÃO PESSOA  
2021

**BRENO DA SILVA BORBA**

**O PAPEL DO LÍDER NA VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) III - Gestão Governamental, semestre 2017.2.

Orientador: Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos

JOÃO PESSOA  
2021

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B726p Borba, Breno da Silva.

O papel do líder na valorização dos colaboradores nas organizações públicas [manuscrito] / Breno da Silva Borba. - 2018.

53 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - João Pessoa, 2021.

"Orientação : Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Organização pública. 2. Valorização dos colaboradores.  
3. Liderança. I. Título

21. ed. CDD 351

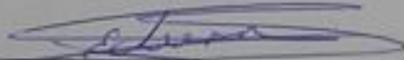
BRENO DA SILVA BORBA

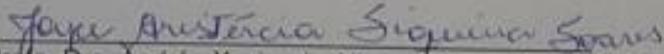
O PAPEL DO LÍDER NA VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

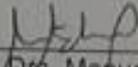
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) III – Gestão Governamental, semestre 2017.2.

Aprovada em: 09/07/2018

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos(Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dra. Andréa Xavier de Albuquerque de Souza  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dra. Manuela Eugênio Maia  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha família e amigos pela dedicação, companheirismo e amizade, DEDICO.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, criador, a quem tenho como proteção e guia de minha vida.

Agradeço pelo incentivo, companheirismo e dedicação a toda minha família: minha mulher, Ana Cristina; meu pai, Borba Filho; minha mãe, Neves Borba; meus irmãos, Delan e Bruno.

Em especial, durante a realização desse trabalho, não posso deixar de mencionar o nascimento de meu filho Arthur, momento esse que me deixou bastante feliz.

A minha orientadora a Prof<sup>a</sup>. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos pela dedicação.

A todos os funcionários da UEPB que colaboraram na minha caminhada.

Enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para minha formação.

## RESUMO

O estudo em foco se propõe a interpretar o papel do líder na valorização dos colaboradores nas organizações públicas, haja vista que este tem sido tema particularmente importante no desenvolvimento do novo servidor público. É imprescindível a necessidade de observar os traços dos líderes, suas habilidades e comportamentos, e isso, perpassa pela interpretação das teorias relacionadas a liderança, em um contexto das relações humanas. Foram abordados neste trabalho assuntos importantes e atuais como as teorias das relações humanas e o seu cenário atual, além da necessidade de motivação das pessoas nas organizações de forma a perceber como isto afeta na qualidade do trabalho prestado, assim como, foi avaliado a importância da liderança neste processo de valorização da equipe de trabalho de forma a fazê-la se tornar uma equipe pautada na integração social. Para tanto, o presente trabalho faz uma revisão bibliográfica sob tais aspectos, pautando-se em uma análise dos resultados positivos em relação a valorização dos colaboradores. Conclui-se que o modelo pelo qual essas ideias pesquisadas poderiam orientar o trabalho dos gestores públicos práticos, no que tange transformar suas organizações em exemplos para o servidor público, baseando-se em estratégias gerenciais que podem ser utilizadas para aumentar a qualidade e a produtividade de suas organizações.

**Palavras-chave:** Líder. Colaborador. Organização pública. Valorização.

## ABSTRACT

The study in focus aims to interpret the role of the leader in valuing employees in public organizations, given that this has been a particularly important theme in the development of the new public servant. It is essential to observe the traits of leaders, their skills and behaviors, and this goes through the interpretation of theories related to leadership, in a context of human relations. Important and current issues were addressed in this work, such as the theories of human relations and their current scenario, in addition to the need to motivate people in organizations in order to understand how this affects the quality of the work performed, as well as the importance of leadership in this process of valuing the work team in order to make it become a team based on social integration. To this end, the present work makes a bibliographic review under such aspects, based on an analysis of the positive results in relation to the valorization of the collaborators. We conclude that the model by which these researched ideas could guide the work of practical public managers, in terms of transforming their organizations into examples for the public servant, based on management strategies that can be used to increase quality and productivity. their organizations.

**Keywords:** Leader. Collaborator. Public organization. Valuation.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	<b>Objetivos geral.....</b>	<b>14</b>
1.1.2	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1	A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS E SUAS DEFINIÇÕES.....	16
2.2	A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO.....	18
2.3	A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.4	INTEGRAÇÃO DOS COLABORADORES.....	25
2.5	EQUIPES EFICAZES E ENGAJAMENTO.....	26
2.5.2	<b>Procedimentos para o engajamento das equipes.....</b>	<b>27</b>
2.6	O AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	33
2.7	O PAPEL DO LÍDER NO ENGAJAMENTO DE SUA EQUIPE.....	36
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios para organizações e corporações, no sentido de preparar pessoas para desenvolver a autoestima de seus colaboradores, ou seja, de se sentirem importantes em seus espaços de trabalho, sentirem-se valorizados como pessoas e como profissionais. Essa é uma característica que pode estar associada intrinsecamente ao indivíduo, no entanto, a própria organização pode ser uma estimuladora neste quesito.

Assim sendo, é preciso que a autoestima dos colaboradores seja desenvolvida constantemente nas organizações. Dessa forma, é um trabalho que deve ser realizado em conjunto, através do comprometimento das pessoas com a empresa para que as capacidades individuais dessas pessoas sejam alinhadas ao que a empresa quer delas, pois a partir do momento em que se alinha a vontade individual com as diretrizes empresariais se tem um eficiente colaborador defendendo os interesses da empresa.

Os colaboradores têm de estar motivados. É importante que estes entendam o significado de trabalhar numa determinada organização, de forma a executar uma atividade que tenha começo, meio e fim. Contraditória às formas de trabalho desenvolvidas em algumas empresas, onde é feito de forma autoritária.

É também importante que as organizações entendam que preparar pessoas é investimento e quando falamos do conceito “investimento” é preciso nos lembrar de que é necessário um prazo, um retorno com um determinado tempo, pois num prazo muito curto as empresas tendem a não acertar e isso ocorre quando elas querem uma mudança drástica e imediata.

O processo de educar e preparar pessoas para o mercado de trabalho é gradual, faz-se necessário uma consciência de que as pessoas irão mudar gradativamente, e ao pensar desta forma os benefícios que serão agregados para a empresa aumentarão. É ter o consumidor satisfeito, pois o produto está bem alocado em lugares estratégicos, e, assim, irá vender mais no mercado.

Destarte, associado ao contentamento dos colaboradores na organização existem três elementos que são fundamentais para se conseguir sucesso em qualquer projeto ou em qualquer desafio, sendo eles: o conhecimento técnico, o conhecimento gerencial e a liderança. Neste sentido, até se consegue atingir os objetivos de uma empresa sem o conhecimento técnico, utilizando-se da intuição, ou

então, consegue-se atingir o conhecimento gerencial, sem método. Com conhecimento técnico, eventualmente também se atinja resultados, talvez não de forma sustentável. Entretanto, sem a liderança não se consegue atingir os resultados de forma sustentável, sendo este, o fator chave para o sucesso de qualquer organização.

O líder é aquele que consegue atingir metas, e liderança tem tudo a ver com a capacidade de entregar resultados, capacidade de atingir objetivos, pois não adianta apresentar as demais características da liderança e ao final não entregar aquilo que se espera do indivíduo.

Logo, a liderança está associada à capacidade de engajamento, assim como, de mobilização dos colaboradores em torno de um objetivo comum. Isso serve tanto para uma organização privada como uma organização pública em qualquer situação. É por meio desta liderança que estará associado o reconhecimento de seus colaboradores.

Certamente os gestores, pesquisadores e outros interessados no tema “liderança” captaram tanto em seu entendimento da relação entre profissionais governamentais e cidadãos como em sua abordagem da liderança e da administração nos órgãos públicos (OLIVEIRA, 2014; DENHARDT, 2015).

Neste aspecto, surge o problema da investigação: qual é o caminho que deve ser adotado para interpretar o papel do líder em organizações públicas para ter um bom desempenho de ganho e de produtividade junto aos seus colaboradores? Para que este tipo de problema seja respondido, alguns autores asseveram que o papel do líder tem, na prática, importante repercussão pela busca de resultados efetivos nas empresas públicas (OLIVEIRA, 2014; DENHARDT, 2015).

Para Oliveira (2014), os resultados dependem quando o papel do líder repercute nos colaboradores, vendo nele a projeção de suas expectativas e desejos realizados, sendo essa a esperança, mas não necessariamente carismática.

Assim buscou-se realizar uma pesquisa predominantemente qualitativa, do tipo exploratória, que se propõe a identificar e interpretar as características, traços e comportamentos dos líderes junto aos seus colaboradores, suas rotinas dentro de uma organização pública, as melhores alternativas de valorização das equipes, como engajar este colaborador para o mercado de trabalho de forma a se sentir realizado na organização a qual pertença.

Trata-se numa pesquisa pautada em revisões bibliográficas de artigos em língua portuguesa indexados no Index Medicus e Lilacs, acessados através da *internet*, além de levantamentos bibliográficos em revistas e periódicos, sendo ainda que, nesta base de dados, foram cruzadas as seguintes palavras-chave: líder, colaborador, organização.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Interpretar o papel do líder na valorização dos colaboradores nas organizações públicas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Discorrer sobre a teoria das relações humanas e sua aplicação no cenário organizacional;
- ✓ Descrever acerca dos mecanismos necessários para a motivação dos colaboradores numa organização;
- ✓ Identificar o ambiente organizacional e o papel do líder no engajamento de sua equipe.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para tratar do tema em foco a proposta é de se utilizar da leitura de trabalhos científicos e obras correlatas que fomentem o objeto proposto para estudo a partir de autores consagrados que trazem uma abordagem ímpar sobre a temática do papel dos colaboradores em uma organização de forma mais eficaz.

Nesse sentido, Chiavenato (2004), como um grande teórico na área de administração de empresas e de recursos humanos, nos traz um posicionamento crítico da perspectiva da liderança como de suma importância para uma organização. O autor a entende como um fenômeno tipicamente social, ou seja, na medida que o ambiente de uma organização se torna mais instável e turbulento, conforme vem acontecendo no mundo atualmente, há maior necessidade de opções diferentes para a solução dos problemas.

Por esta via os colaboradores que se dedicam à organização devem se deslocar dos trabalhos meramente operacionais e passarem a estar mais orientados para o campo da ação, onde geralmente utilizam suas habilidades práticas e concretas de como fazer e executar certas coisas de maneira correta e eficiente. Este posicionamento do autor nos faz perceber que tanto o líder quanto os colaboradores de uma organização tem de estar numa mesma sintonia, pautados em objetivos comuns para o desenvolvimento sadio da empresa.

Levek (2002), autora do livro 'Capital Humano', nos posiciona sobre como o mercado econômico está aquecido no nosso país, estando as empresas cada vez mais competitivas, necessitando, portanto, cada vez mais se expandir. E neste mercado extremamente competitivo, onde as empresas precisam crescer, as corporações estão tendo problemas justamente com a falta de talentos, ou a falta de mão-de-obra especializada.

Nesse sentido, um diferencial para as empresas se manterem crescendo e se manterem competitivas no mercado se dá através das pessoas. As pessoas que trabalham nas empresas, conforme a autora, que trazem todo o diferencial. Levek (2002) ainda pontua a questão da formação dessas pessoas, em que muito se tem discutido, especialmente no mercado de recursos humanos, a questão desse apagão de talentos, assim como, falta de formação dos líderes.

Assim, as empresas, por um lado acabam tendo de treinar pessoas na sua capacitação técnica, mas também há uma formação do talento das pessoas no que

diz respeito à formação pessoal, ou seja, deve haver um equilíbrio nos relacionamentos interpessoais.

Para entender quais são os papéis dos colaboradores para o sucesso de uma empresa e para descobrir formas de otimizar esta relação também nos referenciamos em artigos científicos de autores como Neto, Vieira e Queiroz (2005) que nos oferecem um olhar distinto para compreender este capital humano como diferencial das empresas, haja vista que muitas vezes as pessoas que são contratadas pelas competências técnicas mas são demitidas pela ausência de competências comportamentais e sociais.

Por fim, Xavier (2006) corrobora estes desafios, mas também aponta soluções para o capital humano nas empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte e que já tem seu quadro de pessoal.

## 2.1 DEFINIÇÃO DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Baseando-se nos pressupostos de Chiavenato (1983), a Teoria das Relações Humanas, constitui-se de um grupo de teorias administrativas que ganharam força com o advento da quebra da bolsa de valores no ano de 1969, foi constatada a existência de certas necessidades humanas. A perspectiva dessas teorias era trazer novas vertentes para a Administração.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os antigos conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais de Administração, etc. passam a ser duramente contestados. Subitamente, passa-se a explorar o reverso da medalha (CHIAVENATO, 1983, 110-111)

Nessa ótica, Chiavenato (1983) aponta que o comportamento humano era determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Sendo estas causas nomeadas de “necessidades” ou “motivos”: “são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento”. A motivação se refere “ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção as metas que podem satisfazer essas necessidades” (CHIAVENATO, 1983, p.118).

Assim, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. No entanto, estas necessidades quando satisfeitas, de acordo com Chiavenato (1983), surgiria outra em seu lugar e assim sucessivamente. E estas necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo.

Ao longo de sua vida, o homem evolui por três níveis ou estágios de motivação: à medida que vai crescendo e amadurecendo, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis gradativamente mais elevados. As diferenças individuais influem poderosamente quanto à duração, intensidade e possível fixação em cada um desses estágios. Os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto realização (CHIAVENATO, 1983, p.119).

Nesse sentido, a partir da Teoria das Relações Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado dentro da empresa. Verificou-se que todo comportamento humano é motivado. O homem passa então, a ser visto, não meramente como um “homem econômico”, mas também como um ser social que apresenta comportamento dinâmico, e que necessitaria, portanto, ser motivado.

Chiavenato (1983) expõe que esta motivação em seu sentido psicológico, pode ser considerada como a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional. O ciclo motivacional pode ser assim explicado pelo autor:

O organismo humano permanente o de equilíbrio psicológico (equilíbrio de forças psicológicas, segundo Lewin), até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao anterior estado de equilíbrio. A tensão conduz a um comportamento ou ação capaz de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade. Se satisfeita a necessidade, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial, até que outro estímulo sobrevenha. Toda satisfação é basicamente uma liberação de tensão, uma descarga tensional que permite o retorno ao equilíbrio anterior (CHIAVENATO, 1983, p.121).

Por esta via, começou a se pensar na atuação dos funcionários nas decisões da empresa na qual eles trabalhavam. Portanto, esta preocupação com os funcionários começou a dar espaço para se pensar outras questões relativas nas

organizações que até então davam ênfase apenas ao método de trabalho para dar espaço para se pensar o indivíduo dentro destas organizações.

## 2.2 A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NUMA ORGANIZAÇÃO

Ao se falar em recompensar pessoas, em seu livro *Gestão de Pessoas*, Chiavenato afirma que: “o processo de recompensar pessoas envolve principalmente a remuneração” (CHIAVENATO, 1983, p.120).

Essa remuneração é definida pelo autor como “a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele através dos seus conhecimentos e habilidades podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho” (CHIAVENATO, 1983, p.120).

Nesse sentido, no que tange às empresas, estas para atrair e manter os funcionários, geralmente, oferecem altos salários, benefícios, planos de carreira. Isso, de certa forma, é uma maneira de favorecer o engajamento de sua equipe. No entanto, além da recompensa quantificável, existem ainda outros fatores que interferem na motivação dos funcionários.

Conforme Chiavenato (1983), a pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de "estar junto", de "ser reconhecida", de receber adequada comunicação (CHIAVENATO, 1983, p.106-107).

Xavier (2006) aponta que o que de fato motiva o indivíduo está atrelado a uma série de fatores, dentre eles:

*Reconhecimento:* A pessoa sabe que seus superiores e a organização prezam e valorizam seu trabalho. Ela se sente útil e valiosa. *Realização:* A pessoa consegue atingir metas, fazer coisas interessantes e valiosas, sob seu ponto de vista. *Avanço:* A pessoa não se sente estacionada. Ela sente que está evoluindo na carreira, ganhando atividades mais complexas. *Crescimento:* A pessoa percebe que o trabalho a leva a crescer, ajuda seu desenvolvimento profissional. *Responsabilidade:* A pessoa recebe tarefas importantes sente que a organização e o chefe acreditam nela, na sua capacidade de executá-las; recursos são colocados sob sua guarda e ela sente que há confiança em que zelará bem por eles. *Desafio no trabalho:* Tarefas mais importantes, em ordem crescente (XAVIER, 2006, p. 91, grifos nossos).

Esses, portanto, se constituem, na visão do autor, como pilares do processo de motivação.

Xavier (2006) destaca que, dentro de organizações, observa-se que há uma chama de entusiasmo no desempenho da equipe. Cada um se envolve com suas funções e faz os esforços necessários para ajudar os colegas, trabalha-se bastante, mas com alegria, todos estão comprometidos com as metas. Em outros lugares parece que as pessoas estão simplesmente “cumprindo tabela” – trabalham apenas o suficiente para manter as coisas andando, não há entusiasmo e nem alegria. E a palavra-chave é motivação que, para o autor, quer dizer ter motivos, ou seja, uma força que nos move e impulso interno, dessa forma, algo que faz a pessoa caminhar para a realização das metas. Quando as pessoas têm motivos válidos, que fazem sentido, na visão delas, sua mente, suas emoções e seu corpo integram-se para a busca da realização – e a mágica acontece: as pessoas ficam muito mais competentes. O raciocínio fica melhor, a criatividade aumenta as habilidades – de comunicação, de tomada de decisão - melhoram o desempenho flui de modo mais natural e eficiente, em síntese (XAVIER, 2006, p.89).

E para motivar, o gestor pode fazer muito também. O autor cita exemplos de condutas práticas que ajudam a motivar:

Enriquecer a função do colaborador, isso é, agregar a ela tarefas consideradas mais nobres e desafiadoras; Exigir: confiar no potencial do colaborador e cobrar resultados dele, em coerência com seu potencial e com os recursos que lhe são dados; Dar atenção ao colaborador, acompanhar seu trabalho, identificar suas potencialidades, captar suas necessidades – e fazer esforço para dar suporte adulto; Fazer elogios verdadeiros que enfoquem as reais competências ou conquistas do colaborador; Criticar imediatamente a conduta errada – ressaltando o valor do profissional; Desafiar o colaborador, dando-lhe tarefas mais complexas; Ajudar o colaborador em seu autodesenvolvimento (XAVIER, 2006, p. 95).

Assim, se as condições de trabalho não forem boas, causando dificuldades, perturbações e estresse, isso poderá dificultar a motivação.

*Salário e benefícios* – Quando o salário é percebido como injusto, quando está em níveis nitidamente inferiores ao de mercado, quando não guardam equiparação razoável com o desempenho, a pessoa perde o entusiasmo para o trabalho. *Supervisão* – Supervisores truculentos, injustos, que não tratam as pessoas com dignidade certamente derrubam a motivação. *Status* – Se o cargo depõe contra a pessoa, se ela se envergonha do trabalho que realiza como manter a motivação? Não tem motivos para empenhar-se. *Segurança no trabalho* – Trabalhar sob constante ameaça de demissão poderá fazer a pessoa atuar por medo, mas não por motivação. *Colegas* – Se a pessoa não se identifica com os colegas, não os admira

nem um pouco, não gosta de fazer parte da equipe e não tem motivos para querer a realização das metas (XAVIER, 2006, p. 90).

Queiroz (2005) acredita que o clima organizacional interfere na produtividade e na motivação dos funcionários. Mas é um item difícil de ser mensurado, visto que na sua composição agrega também elementos intangíveis, sendo o resultado da interação dos colaboradores com a equipe e os insumos que a empresa dispõe para produzir.

Já Vieira (2014) aponta para a felicidade de um ambiente organizacional no intuito de produzir resultados significativos em termos de produtividade do negócio e das pessoas e, com isso, acabará agregando valor ao negócio.

O ganho financeiro e não financeiro do negócio passa necessariamente pela melhoria do clima organizacional interno. Apenas é necessário que seus fatores estejam incorporados aos princípios modernos da gestão da empresa e que todos dentro da organização tenham a responsabilidade na sua implementação, desde a alta administração, gerentes, líderes e todos os funcionários (VIEIRA, 2014, p.10).

Nesse sentido, para manter as pessoas na organização e, mais do que isso, satisfeitas e motivadas para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais são importantes alguns cuidados especiais:

Entre os quais se destacam os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho, visando proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro (VIEIRA, 2014, p.03).

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Uma das coisas importantes para as empresas atualmente é o nível de engajamento dos funcionários, pois para serem competitivas, estas empresas, cada vez mais, precisam de pessoas que se comprometam com os resultados, busquem soluções para os problemas, usem a criatividade.

De acordo com Chiavenato (1983), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Para o autor, a “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1983, p. 124).

A liderança deve se preocupar com o bem-estar dos seus colaboradores. E a forma de exercer a liderança influencia sobremaneira no desempenho da equipe.

Neto explicita:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações (PRENTICE apud NETO, 2006, p.07).

E mesmo analisando sob as várias óticas, percebe-se que existem algumas semelhanças com relação aos requisitos necessários para o desenvolvimento do papel do líder em sua função.

Sendo assim, o primeiro elemento relacionado ao desempenho das atividades do líder no compartilhamento dos resultados com as pessoas que fazem parte de sua equipe de trabalho, conforme pontua Levek:

O gerente, como alguém que dá ordens, está sendo substituído pelo líder professor, facilitador e mentor. O que dá ordens tem todas as respostas e diz a todos o que e como fazer; o facilitador sabe como obter respostas de quem melhor as conhece e as pessoas que estão desenvolvendo o seu trabalho. Ainda que haja a necessidade de transformação constante do estilo de liderança, depara-se frequentemente, em muitas empresas, com gerentes que se limitam a dar ordens e não acompanham o desempenho de sua equipe, atuando com um discurso de modernidade camuflado, muitas vezes diferente de sua atuação (LEVEK, 2002, p.34).

Assim, é a atitude do líder que favorece o engajamento da equipe. E esta atitude pode ser entendida como um conjunto de comportamentos de coisas que o líder faz e que tem um impacto positivo no engajamento da equipe.

O foco principal da liderança está em respeitar as pessoas, estimular o autogerenciamento, as equipes autônomas e as unidades empreendedoras. Os líderes pensam mais em longo prazo, percebem as inter-relações que fazem parte de realidades mais amplas, pensam em termos de renovação... O líder deve ser antes de tudo um Gestor de Pessoas (LEVEK, 2002, p.35-36).

O líder eficaz é um incentivador dos conflitos de ideias e é também um competente solucionador de conflitos pessoais. A sua grande habilidade neste aspecto é que ele distingue claramente os fatos das pessoas (NETO, 2006, p.18).

O líder também deve identificar quais são os comportamentos positivos e negativos que acabam impactando diretamente no engajamento da sua equipe, e para isto existem dois caminhos: um deles é fazer o perfil comportamental, um

levantamento de competências de liderança. O segundo caminho é saber diretamente junto aos colaboradores quais são os comportamentos que os líderes deles têm e que geram impactos positivos e negativos.

Levek (2002) esclarece que muitos empresários afirmam que a liderança despreparada é o verdadeiro ponto fraco de uma organização e todas as outras dificuldades derivam dela, pois é o líder quem contrata e demite, determina o padrão dos projetos que serão implantados, delega ou centraliza, além de determinar os créditos de promoção. Uma liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe.

A liderança é encarada como um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma espécie de traços individuais. Há uma distinção entre o conceito de liderança como uma qualidade pessoal (combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder) e de liderança como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa): "o grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual se encontra" (CHIAVENATO, 1983, p.124-125).

Já Xavier (2006) considera que um dos desafios primordiais de qualquer gestor é lidar com pessoas de modo eficiente. Para isso, usa-se um instrumento bastante conhecido no mundo corporativo que é o *feedback*.

São diversos os questionamentos a serem feitos que trazem como resultados levantamentos dos comportamentos do líder. De um lado se tem os comportamentos e impactos positivos que devem ser permanecidos e de outro os negativos nos quais o líder precisará reconhecer, transformar e substituir por outros mais adequados.

Organizações eficientes têm uma sólida estrutura de suporte para isso. Por meio da área de RH, ela provê mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos. Mas, o desafio maior está nas mãos daquele que é o executivo principal. Eventualmente pode ser o presidente, o diretor executivo. Depende da situação e da nomenclatura adotada pela empresa, exerce influência direta sobre o colaborador. Tudo o que a empresa oferece vai por água abaixo se esse gestor não fizer o seu papel eficientemente, se não compreender que seu trabalho é primordialmente lidar com gente (XAVIER, 2006, p. 17-18).

O gestor efetivamente empenhado em atingir a excelência tem de observar atentamente o comportamento da equipe, como todo, e de cada colaborador, em particular (XAVIER, 2006, p.57). Um dos comportamentos muito comuns do líder é,

por exemplo, o líder que não tem paciência de esperar que um colaborador resolva um problema. Ele pode ficar ansioso, resolver para o colaborador.

Então, é claro, por traz dessa atitude existe uma boa intenção de resolver o problema, de não deixar as coisas piorarem, de restabelecer a normalidade na equipe. Porém, o impacto que isso tem, apesar da boa a intenção, é que isso pode gerar algo negativo, ou seja, pode haver uma acomodação do colaborador.

Ou seja, Chiavenato (1983), acredita que os líderes precisam realmente trabalhar esse lado do impacto negativo, balancear as coisas. E essa é uma função muito difícil para o líder. Favorecer o engajamento e ao mesmo tempo se policiar, porque é uma reeducação dos seus próprios comportamentos.

O comportamento de liderança (que envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc.) deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer suas necessidades. Assim, o indivíduo que possa dar maior assistência e orientação ao grupo (escolher ou ajudar o grupo a escolher as melhores soluções para seus problemas) para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. A liderança é, pois, uma questão de redução de incerteza do grupo. O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. A liderança é "um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas" o. Assim, a liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo (CHIAVENATO, 1983, p.124-125).

A necessidade de os gerentes desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e orientação de sua equipe de trabalho, conforme Levek, "é fundamental para a condução das pessoas, que hoje espera uma nova postura de seus chefes" (LEVEK, 2002, p.33).

Dessa forma, corrobora-se que o engajamento da liderança é muito forte. O engajamento está associado a um sentimento de que vale a pena se fazer o melhor porque será reconhecido e recompensado, haja vista que não basta a empresa oferecer um maravilhoso plano de carreira se o líder não reconhecer os méritos do seu colaborador, não oferece a ele as condições para o seu melhor desempenho, não desenvolve o colaborador, não dá oportunidades para que ele cresça.

O Gestor de Pessoas precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem. Quando qualquer profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as áreas em direção aos resultados organizacionais. Entretanto, é importante ressaltar que a condução das áreas passa primeiro pela condução das pessoas em detrimento de seus objetivos pessoais. Cada pessoa é um ser humano único, sistêmico, com

personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes uns dos outros (LEVEK, 2002, p.36).

Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho.

Nesse sentido, Levek (2002) acredita que a principal destas ferramentas está associada ao aprendizado contínuo, que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele desenvolva a capacidade de promover educação/desenvolvimento com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador (LEVEK, 2002, p.36).

Há casos interessantes de depoimentos de pessoas que trabalham em empresas cujos líderes se dizem preocupados com o envolvimento de todos, mas confessam não participarem de nenhum processo de mudança, não ter informações necessárias para o andamento do seu trabalho, e afirmam que o feedback acontece quando é negativo. Empresas que se deixam levar por modismos implantando modelos de gestão sem critérios, sem conhecimento ou sem noção da realidade são, na maioria das vezes, aquelas que possuem sistemas gerenciais falidos, pois não sustentam a qualificação de seus líderes para conduzir uma equipe de trabalho coesa e com objetivos definidos (LEVEK, 2002, p.34).

Por fim, baseando-se em Neto, “a liderança forte precisa monitorar constantemente a mudança no meio social, os hábitos de compra, os impulsos dos consumidores, organizando os recursos na direção certa” (NETO, 2006, p.05-06).

Os papéis dos líderes combinam diversas habilidades, sejam elas de natureza técnica, humana ou conceitual, mas no fundo a grande meta de um gestor de pessoas é o manejo do estoque de conhecimento que existe dentro de uma organização de forma efetiva e eficaz.

Dessa maneira, para Fagundes (2007):

A liderança, como competência coletiva, demanda, pois, a interdependência de competências em uma dimensão individual, que está associada ao perfil dos líderes, e a uma dimensão coletiva, que emerge das relações estabelecidas entre todos esses líderes (em “grupo de pares” ou nas interfaces hierárquicas), que integram a rede de liderança num determinado contexto organizacional. Entendemos que a concepção de “rede” traduz melhor do que a de “trabalho em equipe”, quando queremos afirmar e defender a competência coletiva de liderança, considerando que, fundamentalmente, a rede assinala a capacidade de conectividade e comunicabilidade de um conjunto de pessoas interligadas e aproximadas

nas dimensões espaço e tempo, de acordo com as necessidades surgidas no contexto (FAGUNDES, 2007, p.57).

Portanto, a liderança, como uma competência coletiva, converge para a necessidade do estabelecimento de redes de cooperação entre líderes e equipes, na gestão organizacional nos diferentes níveis hierárquicos.

## 2.4 A INTEGRAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO

Para Chiavenato (1983), o nível de produção é resultante da integração social. Está relacionado à capacidade social que o trabalhador tem de estabelecer o seu nível de competência e de eficiência, contraditório, à sua capacidade de executar corretamente os movimentos eficientes dentro de um tempo previamente estabelecido. Nesse sentido, o autor considera que:

Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será a disposição de produzir. Se o empregado reunir excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver integrado socialmente, a sua eficiência sofrerá enormemente a influência do seu desajuste social (CHIAVENATO, 1983, p.103).

Para o autor, no geral, os trabalhadores não agem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se em uma constante interação social. Nesse aspecto, para que os executivos obtenham melhores resultados as equipes de liderança têm de criar este ambiente integral, com equipes engajadas para que assim possam ser apresentados comportamentos com impactos positivos no ambiente de trabalho.

Cada indivíduo é uma personalidade altamente diferenciada que influi no comportamento e atitudes dos outros com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente bastante influenciado pelos outros. Cada indivíduo procura ajustar-se a outros indivíduos e a outros grupos definidos, pretendendo ser compreendido, ser bem aceito e participar, no sentido de atender aos seus interesses e aspirações mais imediatos. Seu comportamento é fortemente influenciado pelo meio ambiente e pelas várias atitudes e normas informais existentes nos vários grupos. É principalmente dentro da empresa que surgem as oportunidades de relações humanas, em face do grande número de grupos e às interações necessariamente resultantes. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados: uma compreensão das relações humanas permite uma

atmosfera onde cada indivíduo é encorajado a exprimir-se livre e sadiamente (CHIAVENATO, 1983, p. 105-106).

Alguns desses comportamentos são, por exemplo, manter sob controle impulsos e reações emocionais intensas, pois fazem parte da vida do líder receber pressão, enfrentar dificuldades, adversidades, todo tipo de situações difíceis e esse líder tem de saber administrar as suas emoções e frustrações, seja de ansiedade, raiva ou agressividade. Administrar isso e não descarregar na equipe, porque o impacto do estado de espírito do líder é muito forte nas pessoas. Outro comportamento é saber ouvir. Geralmente uma das características dos líderes é falar muito bem, eles falam bastante, mas também precisam saber ouvir. Entender o ponto de vista e sentimento dos colaboradores, dando um reforço positivo.

Vieira (2014) acredita que em algumas organizações, os processos de manutenção de pessoas são deficientes, pois são baseados na padronização: as pessoas são tratadas com padrões de generalidade, com nítido desprezo pelas suas diferenças e características individuais. Neste sentido ainda utilizam “o modelo de ordem e de obediência às cegas, com ênfase na disciplina rígida por meio de regras e de regulamentos impostos às pessoas quanto à disciplina e ao desempenho na organização” (VIEIRA, 2014, p.03).

Outro aspecto que é muito importante numa organização no sentido de integralizar a equipe está associado a saber ver o lado positivo das situações adversas porque se o líder tem esse otimismo, tem um bom astral para enfrentar as situações difíceis. Isso é claro que irradia para equipe.

Chiavenato (1983) aponta que o comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas com relação à Administração. Essas crenças e expectativas influem não somente nas atitudes, como também nas normas e padrões de comportamento que o grupo de tem como aceitáveis

## 2.5 EQUIPES EFICAZES E ENGAJAMENTO

### 2.5.1 Perfil das equipes eficazes

Quando dirigimos uma equipe, seja ela de projetos, de vendedores ou qualquer outra, o princípio é o mesmo. O ponto de partida se dá através do

planejamento da equipe de recursos humanos. De acordo com o Guia em Gerenciamento de Projetos, temos a seguinte assertiva:

O planejamento de recursos humanos determina funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto e cria o plano de gerenciamento de pessoal. As funções do projeto podem ser designadas para pessoas ou grupos. Essas pessoas ou grupos podem ser internos ou externos à organização que executa o projeto. O plano de gerenciamento de pessoal pode incluir informações de como e quando os membros da equipe do projeto serão contratados ou mobilizados, os critérios para sua liberação do projeto, a identificação das necessidades de treinamento, os planos de reconhecimento e premiação, as considerações sobre conformidade, os problemas de segurança e o impacto do plano de gerenciamento de pessoal na organização (CHIAVENATO, 2004, p. 202).

É importante contextualizarmos o momento em que as empresas vivem atualmente. Nós vivemos com mão de obra escassa. As empresas sabem o quanto é difícil encontrar pessoas qualificadas com experiência para assumir postos de trabalho que estão abertos nas empresas e o empresário cada vez mais está tentando aumentar a eficácia de suas equipes para suprir as suas necessidades de crescimento e ampliação dos seus negócios.

Conforme Fagundes: “É explícita e urgente a necessidade das organizações se diferenciarem e produzirem mais e melhor, com menos recursos e com um quadro funcional mais enxuto, porém mais competente” (FAGUNDES, 2007, p. 68).

Já Wolff consideram que:

Num cenário de alta complexidade, em que a interdependência e diversidade são características essenciais e marcantes, as políticas de gestão de pessoas devem enfatizar a importância de encorajar a autonomia dos trabalhadores, desenvolvendo competências para a inovação e capacidades para assumir responsabilidades de tomadas de decisão (WOLFF *et al*, 2013, p. 180).

Assim sendo, ao se falar de equipes eficazes estava falando de equipes mais produtivas. Equipes que evidenciem mais prazer em executar as suas atividades e que, conseqüentemente, acabam gerando um ambiente positivo de produção e execução da empresa.

Ou seja, mais do que respostas lógicas, domínio de informações e controle, é preciso capacidade de inovação, difusão dos conhecimentos, flexibilidade, visão sistêmica, abertura, confiança e o estabelecimento de redes de relacionamento para o desenvolvimento das competências de liderança (WOLFF *et al*, 2013, p. 181).

Destarte, isso impactará diretamente na imagem que a empresa tem no mercado tanto do ponto de vista de atrair clientes, haja vista que os clientes

perceberão naquela empresa uma empresa melhor, mas também do ponto de vista de atrair talentos, de atrair pessoas mais eficazes para fazer partes dos seus quadros.

A definição de funções e responsabilidades do projeto é desenvolvida com um entendimento das maneiras em que as organizações existentes estão envolvidas e de como as disciplinas técnicas e as pessoas interagem entre elas no momento (Guia em Gerenciamento de Projetos, 2004, p. 2002).

Logo, o ponto de partida para se desenvolver essas equipes mais produtivas e eficazes é compreendermos as aptidões naturais de cada um. Conforme Oliveira *et al* (2010, p. 02):

Visando obterem um melhor aproveitamento dentro dos projetos, os gerentes aplicam habilidades adquiridas com estudos e principalmente com a vivência. Neste sentido, uma grande preocupação está no desenvolvimento de competências adequadas ao gerenciamento e condução do projeto.

Isso significa dizer que as pessoas são diferentes umas das outras, contudo apresentam similitudes. Oliveira afirma que:

O gerente de projetos executa as tarefas do projeto através das pessoas que compõem o seu time. Desta forma, é clara a importância de se apresentar tanto os conhecimentos e habilidades técnicas quanto as habilidades interpessoais que possibilitarão utilizar e desenvolver o potencial de sua equipe, bem como a perceber situações críticas e interagir de maneira apropriada (OLIVEIRA *et al*, 2010, p. 02).

Quando começamos a entender a questão da diversidade de comportamento individual passamos a perceber que as pessoas se classificam em algumas maneiras de atuar no ambiente profissional. Existe uma classificação que coloca as pessoas em quatro tipos básicos de estilo de comportamento, sendo eles: o estilo racional, emocional, empreendedor interno e inovador.

Cada um destes estilos tem uma aptidão, ou seja, apresenta uma preferência de atitudes frente às atividades profissionais e entendermos estas aptidões e preferências nos disporá de subsídios no que tange à definição quanto à atividade que cada pessoa deverá atuar. Assim essa pessoa poderá atuar de forma mais produtiva de acordo com suas aptidões.

É importante entender que cada pessoa tem uma aptidão diferente e sobre esse ponto de vista o funcionário pode ser deslocado para uma função onde ele irá desempenhar melhor o seu trabalho.

Por exemplo, ao falarmos de pessoas racionais, estamos falando de pessoas que têm um comportamento muito lógico ou objetivo. Indivíduos que apresentam uma “cabeça numérica”, que gostam de procedimentos, organização e planejamento. Além disso, gostam de trabalhar em ambientes controlados onde se tem uma previsão do que pode acontecer e que, portanto, conseguem trabalhar com maneiras tematizadas. Muitas pessoas apresentam tais características e isso é de fundamental importância numa organização.

Quando falamos dos estilos emocionais estamos falando de indivíduos que são mais adeptas a relacionamento, ou seja, extrovertidos e que gostam de se comunicar e estar com o grupo. Assim, gostam de trabalhar e eliminar conflitos de forma a ajudar sua equipe a superar essas barreiras e passar por uma nova etapa de execução. Também se faz de suma importância esse perfil nas organizações.

Já quando nos referimos às pessoas inovadoras, nos referimos a quem não lida bem com a rotina. Ao contrário das racionais, estas pessoas que gostam do ‘novo’, prezando, assim, por atividades de melhoria contínua, de desenvolvimento, de explorar coisas que não existem. Trabalhar em problemas que não têm soluções simples. Este perfil consegue se debruçar sobre suas atividades de modo a trazer melhorias para seu ambiente organizacional ao criar coisas novas. Gostam de um ambiente imprevisível e trabalham muito bem com essas incertezas.

E por fim, os empreendedores internos são aqueles que conseguem definir um objetivo e perseguir-lo de forma clara e focada de modo a conseguirem estabelecer o passo a passo para o alcance desses objetivos e dessas metas com rapidez e eficácia.

Fagundes (2007) considera que a identificação, o desenvolvimento e a avaliação das competências são elementos-chave para que a estratégia planejada para a organização seja desdobrada e se realize na prática. Conforme a autora:

O mapeamento de competências pode apresentar peculiaridades, mas geralmente foca a dimensão individual e inevitavelmente converge para a competência de “orientar-se para resultados”. Ou seja, mesmo que se compreenda competência como algo complexo, na prática as organizações avaliam competências por resultados, e não raro, de formas eminentemente pragmáticas e individualistas (FAGUNDES, 2007, p. 68).

O que é importante apreendermos é que cada estilo abrange uma propensão para um determinado tipo de atividade.

Nessa perspectiva, o foco não está na definição de atributos de competências por conceitos, “mas na aplicação prática das competências, privilegiando aspectos contextuais e relacionais, com ênfase nas interações, ao conceituar a noção de competência” (FAGUNDES, 2007, p. 68).

Então, por exemplo, ao focarmos em alguém racional precisamos relacionar atividades dentro da empresa que estão relacionadas a esta aptidão natural. Se este perfil for colocado para trabalhar fortemente em atividades de desenvolvimento, pesquisa e inovação, certamente não renderão por lidarem com a incerteza, com ambientes em que não está sistematizada a maneira como se deve trabalhar. Geralmente essas pessoas têm uma produtividade muito grande em atividades rotineiras, que agreguem valor, e que se dão de forma sistemática. Sendo fundamentais neste tipo de atividade.

Ao falar das pessoas com características mais voltadas para o lado emocional, por exemplo, alguém que gostam de relacionamentos, de falar e se expor. Ao se colocar este perfil para fazer, por exemplo, análises de documentos, atividades estas mais individualizadas, introspectivas, provavelmente não terão uma atuação tão eficaz quanto se fossem direcionadas para outras atividades, como: comerciais, de atendimento ao público, vendas, visita a clientes. Atividades que realmente permitam desempenharem suas atribuições voltadas às suas preferências.

Destarte, o foco principal destes apontamentos se deve ao fato de que uma empresa necessita ter todo esse perfil de pessoas numa mesma equipe. Na verdade uma equipe com apenas um perfil de profissionais tende a ser uma equipe ‘imperfeita’.

Um dos fatores de sucesso dos projetos está diretamente relacionado com o nível de detalhamento e de assertividade das informações obtidas com as partes interessadas em relação aos resultados que o projeto deve gerar. Um levantamento de necessidades mal elaborado pode culminar em diferenças entre as expectativas das partes interessadas e o produto final, podendo este não corresponder às reais necessidades da organização (BRASÍLIA, 2011, p. 68).

A inovação também é outro fator importante para as empresas, pois através desta que as empresas garantem a criação e a vantagem competitiva. E se temos uma equipe de inovação apenas com pessoas voltados para o estilo inovador, a empresa correrá um risco muito grande de não chegar às inovações que realmente

possam ser transformadas em produtos e que atendam às necessidades dos clientes de forma rápida, do ponto de vista de alcance de mercado.

Isso se deve ao fato de que, talvez, alguém inovador tem uma necessidade muito grande de gerar inovações muito originais, em alguns momentos, inovações até próxima da perfeição e isso, conseqüentemente, aumentará o tempo de atendimento do mercado.

Além das funções específicas da equipe, um trabalho de equipe tem um conjunto de funções próprias, com diversos elementos a desempenhar diferentes papéis no grupo. Esse desempenho é afetado por competências técnicas, mas, sobretudo, por características criativas e personalidade do indivíduo (SILVA e POSSAMAI, 2007, p. 07).

Por esta via, é sempre importante termos uma pessoa com perfil mais racional nesta equipe juntamente à pessoa inovadora porque o racional irá garantir o cronograma, irá garantir o controle da evolução.

No que tange à elaboração do cronograma, “ele pode ser realizado em diferentes ferramentas, dependendo dos recursos disponíveis na organização, como, por exemplo, em arquivo de texto, planilha eletrônica ou em software de gerenciamento. Algumas das tarefas descritas neste processo podem ser realizadas em paralelo, sem prejuízos para o planejamento do projeto” (BRASÍLIA, 2011, p.71).

O indivíduo que tenha o perfil mais voltado para o racional irá garantir que as análises, ou seja, que o inovador talvez não esteja fazendo no desenvolvimento dessa inovação sejam feitas por ele consoante ao racional. E o racional irá dar um tom do time dessa inovação para que ela chegue ao mercado, atenda os clientes antes do concorrente. Esse é um risco muito grande que as empresas correm quando se tem apenas pessoas com perfis inovadores trabalhando em inovações.

Analisar qualitativamente os riscos é o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. Essas avaliações refletem a atitude da equipe do projeto e de outras partes interessadas em relação ao risco. Portanto, uma avaliação eficaz requer a identificação explícita e o gerenciamento das atitudes em relação ao risco (BRASÍLIA, 2011, p.80).

PATAH *apud* Kerzner (2002, p. 02) explicita que:

Existem cinco indicadores que mostram que a tradicional estrutura funcional pode não ser a mais adequada para gerenciar projetos: - os gerentes estão satisfeitos com as habilidades técnicas de suas equipes, mas os projetos não estão sendo executados segundo os cronogramas definidos e dentro dos custos programados; - existe um grande compromisso na execução do projeto, mas uma alta variação na performance do projeto; - muitos

talentosos especialistas envolvidos com o projeto se sentem subutilizados; - grupos específicos de trabalho reclamam constantemente uns dos outros por falhas na entrega do trabalho no prazo previsto; - projetos estão sendo executados dentro das especificações e nos prazos previstos, mas os subgrupos e os indivíduos não estão satisfeitos com os resultados.

Tal explicitação é exemplificada quando nos voltamos para atividades de controle, de análises, em que se têm profissionais com perfis mais racionais trabalhando de forma muito produtiva é muito importante ter alguém inovador também nessas áreas. Isso se deve ao fato de que os inovadores farão com que estes controles, essas análises possam ser melhoradas ao longo do tempo. Melhoradas do ponto de vista do processo, da sua execução para que sejam mais produtivas e eficazes. Então é importante que as empresas conheçam o perfil desses profissionais e, além disso, que a empresa reconheça seu próprio perfil.

### **2.5.2 Como engajar a equipe**

O primeiro ponto a ser pensado sobre o engajamento de equipes é que o engajamento é uma decisão pessoal. Cada um decide se engaja ou não em uma atividade.

O engajamento é uma decisão que é tomada por dois tipos de análises. Uma delas é a análise lógica ou análise cognitiva. Trata-se da análise em que se verificam os motivos para se engajar ou não determinada equipe e identifica se é lógico ou não esse engajamento. Assim, isso acontecerá à medida que se analisa a remuneração, os benefícios, o plano de cargos e salários, etc.

Outra análise que acontece paralelamente a essa é a análise inconsciente ou a análise emocional. Do ponto de vista emocional será averiguado se é emocionalmente lógico ou não se engajar em relação àquela atividade ou empresa. A partir daí essa análise inconsciente será feita com base nos sentimentos que ocorrem a cada momento no ambiente de trabalho. Sentimentos positivos e negativos. Isso é pesado na nossa balança inconsciente e tomamos a nossa decisão.

Geralmente, o que se percebe é que a análise inconsciente subjetiva emocional pesa mais do que a análise objetiva que é aquela análise baseada em fatos e dados que as empresas colocam para seus funcionários. Isso implica dizer que as pessoas vivem a todo o momento eventos nas suas vidas, no seu trabalho ou em qualquer ambiente em que ela esteja. Esses eventos geram emoções e a partir

disso, essas emoções passam a gerar algum tipo de comportamento, obviamente aliado àquela vertente lógica no que tange ao seu comportamento. No ambiente das empresas isso acontece da mesma forma. Assim, quando se está em um ambiente positivo, de eventos positivos, provavelmente estará sentindo emoções positivas, tais como: emoções de empoderamento, de força, de entusiasmo, de orgulho, de prazer, de afeto, etc.

Se a pessoa está num ambiente negativo, ela sentirá emoções negativas, tais como: preocupação, tristeza, medo, raiva. Então quando observamos mais atentamente o funcionamento de uma determinada empresa, começamos a entender essas duas vertentes: a vertente objetiva e a vertente emocional.

A partir daí, começamos a perceber o motivo de algumas empresas ao tentar se inserir no ranking das melhores empresas para se trabalhar não conseguirem. Muitas das vezes isso acontece porque elas focam muito da sua energia na vertente cognitiva. Tentando demonstrar para o funcionário que é lógico ele se engajar, estar motivado e comprometido com aquela empresa, com aquele projeto. Mas quando nos voltamos para a vertente emocional, esta não aponta isso para o funcionário.

Assim, o desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura organizacional e no significado das práticas de trabalho. O processo de formação e de desenvolvimento das competências é uma dimensão tácita, completamente inserida no contexto, baseada na experiência dos trabalhadores e na percepção que eles possuem sobre essa experiência vivenciada – isso é que gera o significado do trabalho, que é determinante na consolidação de competências (FAGUNDES, 2007. p. 70).

Nesse sentido, passamos a olhar que os eventos do dia a dia não são gerados por ações corporativas da empresa, são geradas, portanto, pela ação do líder, do gestor direto ou intermediário daquela pessoa, da diretoria em que está alocada, e esta linha de gestão é quem define como é o ambiente e o tipo de evento a que estarão submetidos os integrantes.

## 2.6 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para definir as necessidades e expectativas das partes envolvidas numa organização, o gerente precisa, primeiramente, identificar quem são essas partes interessadas. De acordo com o PMI (2008), as partes interessadas são pessoas ou organizações (clientes, patrocinadores, organização executora, entre outros)

ativamente envolvidas ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto.

Do ponto de vista negativo, podemos apontar para um gestor centralizador, um gestor que não delega funções e que não consegue trabalhar questões relativas ao reconhecimento e *feedback* da sua equipe. Isso gera a frustração, um sentimento muito comum em muitas empresas. “Torna-se fundamental o papel do líder em conhecer sua equipe para poder tanto desenvolvê-la quanto descobrir a melhor maneira de motivá-la, levando em consideração suas particularidades, dando *feedback* e reconhecimento” (OLIVEIRA *et al*, 2010, p. 09).

Além disso, pode até ser gerado um sentimento de frustração. Isso se deve basicamente pelo não reconhecimento sistemático do seu trabalho, pela falta de saber do gestor em relação aos detalhes das atividades dessas pessoas, além da falta de atenção no que tange aos pontos positivos e negativos, que se daria através de *feedback*.

Coaching e feedback são práticas centrais na ação de líderes, tendo em vista que propiciar o desenvolvimento das pessoas é, hoje, uma competência de liderança para as organizações que necessitam não apenas produzir, mas inovar para manterem-se competitivas no mercado. Quando o grupo de gestores afirma que não possui tempo para acompanhar e avaliar pessoas, presume-se que a gestão de pessoas ainda não é compreendida como um fator-chave no papel da liderança (FAGUNDES, 2007, p. 86).

O Guia em Gerenciamento evidencia que:

Gerenciar a equipe envolve o acompanhamento do desempenho de membros da equipe, o fornecimento de feedback, a resolução de problemas e a coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto. A equipe de gerenciamento de projetos observa o comportamento da equipe, gerencia conflitos, resolve problemas e avalia o desempenho de membros da equipe. Como resultado do gerenciamento da equipe do projeto, o plano de gerenciamento de pessoal é atualizado, as solicitações de mudança são apresentadas, os problemas são resolvidos, são fornecidas entradas para as avaliações de desempenho organizacional e as lições aprendidas são adicionadas ao banco de dados da organização (2004, p. 215).

A atuação sistemática com este tipo de atitude tende a gerar uma desmotivação. Igualmente, alguns gestores não estão preocupados em mudar a carga excessiva de trabalho, além de não se importarem com políticas internas de execução das atividades para melhorar a fluidez na execução do trabalho, gerando uma frustração na equipe.

O gerenciamento da equipe é complicado quando membros da equipe prestam contas para um gerente funcional e também para o gerente de projetos dentro de uma organização matricial. O gerenciamento eficaz dessa dupla relação de subordinação muitas vezes é um fator crítico de sucesso para o projeto, e em geral é responsabilidade do gerente de projetos (Guia em Gerenciamento, 2004, p. 215).

Obviamente que este ambiente negativo é um ambiente que gera esse tipo de emoção quase sobrepõe a qualquer vertente lógica de coisas positivas que a empresa faça corporativamente para engajar o funcionário.

“Pode-se afirmar que dentre os dos grandes motivos de conflitos e dificuldades na execução de tarefas e trabalho em grupo estão às diferenças de valores, experiências, percepções e opiniões existentes nas relações interpessoais” (OLIVEIRA *et al*, 2010, p.03).

Apesar de apresentar forte influência no desenvolvimento da equipe, o gestor precisa ser cauteloso para não interferir na responsabilidade de cada integrante. Isto porque o sentimento de que está apenas subordinado às definições do líder pode gerar uma desmotivação e, dessa forma, provocar possíveis problemas no decorrer do projeto (OLIVEIRA *et al*, 2010, p.07).

O Guia (2004) aponta para a necessidade de avaliações formais ou informais de desempenho do projeto que depende, portanto, da extensão, complexidade do projeto, da política organizacional, dos requisitos do contrato de mão-de-obra e da quantidade e da qualidade da comunicação regular.

Os membros da equipe do projeto recebem feedback das pessoas que supervisionam seu trabalho do projeto. As informações de avaliação também podem ser coletadas de pessoas que interagem com os membros da equipe do projeto usando os princípios de *feedback* de 360°. O termo “360°” significa que o feedback relativo ao desempenho é fornecido para a pessoa que está sendo avaliada a partir de várias fontes, inclusive superiores, pares e subordinados (Guia em Gerenciamento, 2004, p. 217).

Agora quando analisamos o lado positivo do ambiente de trabalho encontramos gestores que desenvolvem atividades opostas a essas. Esses focam na questão do reconhecimento voltado para além do aspecto financeiro. Algumas vezes há outros fatores mais importantes do que o reconhecimento financeiro, principalmente quando falamos da geração Y (geração que está se inserindo no mercado de trabalho, que tem até os seus 30 anos de idade).

Esse reconhecimento não financeiro pode ser focado em um empoderamento, fazendo como que o colaborador tenha motivação para trabalhar na equipe e assim,

o gestor consegue envolver suas equipes em atividades desafiadoras para solução de problemas. Conseguem oferecer aos seus colaboradores a possibilidade de influenciar sobre o trabalho, sobre a definição de suas metas, e isso gera um sentimento de entusiasmo.

Segundo Carvalho (2010), fatores como o comprometimento e motivação da equipe, a coesão do grupo, uma comunicação aberta e honesta, além do emprego eficaz das habilidades psicológicas e técnicas de cada membro da equipe representam ingredientes-chave para o sucesso do projeto. “Identificar estes fatores e entender como suas decisões e atitudes afetam direta ou indiretamente cada uma das partes envolvidas no projeto deve ser uma das tarefas básicas do gerente de projeto para alcançar este sucesso” (CARVALHO, 2010, p. 14).

Algumas vezes é perceptível que empresas que não têm uma atuação cognitiva ou lógica tão forte em termos de remuneração, benefícios ou vantagens, mas conseguem entrar no ranking das melhores empresas para se trabalhar porque desenvolvem seus trabalhos voltados para essa questão da liderança, da atuação da gestão sobre os seus funcionários.

## 2.7 O PAPEL DO LÍDER NO ENGAJAMENTO DE SUA EQUIPE.

É imprescindível na atualidade a concepção de uma liderança para engajamento de uma entidade ou órgão público, haja vista que deve haver uma sinergia que una todos colaboradores em torno de um propósito, dessa maneira, alinhando e harmonizando a pluralidade das relações interpessoais com o propósito da organização. Nesse sentido, Fagundes (2007) explicita:

Toda e qualquer capacitação de líderes e de gestores enfatiza a importância de fatores como: trabalho em equipe, relações interpessoais, visão sistêmica, compartilhamento de poder, disponibilidade para a aprendizagem contínua, etc. Porém, a abordagem desses temas se sustenta na discussão de situações onde o líder deve conduzir/facilitar/aplicar esses conhecimentos junto ao seu grupo de liderados (FAGUNDES, 2007, p.15).

Partindo do pressuposto sistêmico-complexo, Fagundes (2007, p. 15) considera que:

A liderança se faz notar onde se estabelece uma relação de interdependência entre os que fazem parte dela. Quer dizer, a liderança não é apenas uma qualidade que a priori certas pessoas têm e que pode ser mensurada. Ou seja, a capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e

demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos)-

De outra forma, Fagundes (2007, p. 16) considera que a competência coletiva de liderança,

Consiste no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes emergentes num grupo de líderes ou gestores, em um determinado contexto organizacional, sendo que “esse conjunto possibilita obter um resultado diferenciado no processo de trabalho que desenvolvem, por exemplo, a forma como tomam decisões, o quanto suas ações gerenciais se alinham às estratégias da organização, etc.”.

De acordo com Santos (2001, p. 23) valores culturais, a estratégia organizacional e a própria estrutura organizacional têm como consequência a combinação de diferentes saberes em torno das pessoas e cada combinação de conhecimentos exigirá distintas habilidades e atitudes.

Já Wolff et al (2013, p. 195) apontam que, para a liderança da equipe fornecedora, ser eficaz é necessário,

Transformar o escopo funcional em escopo técnico por meio da compreensão do que precisa ser feito a fim de atender o desejo do cliente. Assim, o líder monitora o desempenho da equipe por meio da homologação e aprovação das entregas. Para a equipe, ser eficaz é cumprir com as tarefas antes do prazo, com qualidade. E os próprios membros, incluindo a liderança, monitoram seu desempenho através das reuniões e controle das tarefas ao longo da execução do projeto.

Dessa forma, é considerado que tais concepções de eficácia de líderes e liderados apresentam uma convergência de compreensão quando evidenciam que ser eficaz é cumprir com os prazos e manter a qualidade esperada pelo cliente.

Entretanto, cada um dos envolvidos percebe a eficácia a partir da sua contribuição e papel a ser desempenhado para execução do projeto. Percebe-se uma visão compartilhada sobre a missão do trabalho, fator fundamental da eficácia e do papel da liderança para o bom desempenho (WOLFF et al, 2013, p. 196).

Considerando esses apontamentos, percebe-se que o papel da liderança contribui com diversos elementos da eficácia da equipe, entre os quais Wolf et al (2013, p. 196-197) pontuam:

- a) Orientar a equipe para sua missão e alinhamento das estratégias de trabalho;
- b) Evidenciar as consequências das tarefas para a equipe e/ou clientes;
- c) Auxiliar nas estratégias para a execução do trabalho;
- d)

Reconhecer o desempenho da equipe ao final do trabalho; e) Oferecer treinamento e suporte para a realização do trabalho.

Assim, afirma também Wolf et al, (2013, p. 197) que a liderança evidencia a consequência das tarefas para os membros da equipe e/ou clientes, e também reconhece o desempenho ao final do trabalho, contribuindo, com isso, para sua eficácia.

Também é papel do líder capacitar o time nas melhores práticas e ferramentas de planejamento e desenvolvimento de projetos. Para um dos gestores, o processo de desenvolvimento da equipe de projeto melhora as competências e a interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto (OLIVEIRA, 2010, p. 07).

O líder também deve identificar quais são os comportamentos positivos e negativos que acabam impactando diretamente no engajamento da sua equipe, e para isto existem dois caminhos: um deles é fazer o perfil comportamental, um levantamento de competências de liderança. O segundo caminho é saber diretamente junto aos colaboradores quais são os comportamentos que os líderes deles têm e que geram impactos positivos e negativos.

Nesse sentido, Oliveira et al (2010, p. 06) expõe que:

O líder ou gerente de projeto tem como papel fundamental garantir que o produto ou processo final seja o mais robusto possível, conseguindo dessa forma obter uma equipe que trabalhe unida e com um único foco. A equipe é o reflexo direto do produto final, devendo assim identificar os perfis que devem fazer parte da equipe, considerando habilidades individuais, de equipe, técnicas e experiências anteriores em projetos similares. É preciso sempre ter em mente o melhor nível possível de performance para o projeto.

Levek (2002, p. 35) esclarece que muitos empresários afirmam que a liderança despreparada é o verdadeiro ponto fraco de uma organização e todas as outras dificuldades derivam dela, pois é o líder quem contrata e demite, determina o padrão das atividades que serão implantadas, delega ou centraliza, além de determinar os créditos de promoção. “Uma liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe.

A liderança é encarada como um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma espécie de traços individuais. Há uma distinção entre o conceito de liderança como uma qualidade pessoal (combinação especial de características pessoais que

fazem de um indivíduo um líder) e de liderança como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa): "o grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual se encontra" (CHIAVENATO, 1983, p.124-125).

Já Xavier (2006) considera que um dos desafios primordiais de qualquer gestor é lidar com pessoas de modo eficiente. Para isso se usa um instrumento bastante conhecido no mundo corporativo que é o *feedback*. São diversos os questionamentos a serem feitos que trazem como resultados levantamentos dos comportamentos do líder. De um lado se tem os comportamentos e impactos positivos que devem ser permanecidos e de outro os negativos nos quais a pessoa precisará reconhecer transformar e substituir por outros mais adequados.

Organizações eficientes têm uma sólida estrutura de suporte para isso. Por meio da área de RH, ela provê mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos. Mas, o desafio maior está nas mãos daquele que é o executivo principal. Eventualmente pode ser o presidente, o diretor executivo. Depende da situação e da nomenclatura adotada pela empresa, exerce influência direta sobre o colaborador. Tudo o que a empresa oferece vai por água abaixo se esse gestor não fizer o seu papel eficientemente, se não compreender que seu trabalho é primordialmente lidar com gente (XAVIER, 2006, p. 17-18).

Um dos comportamentos muito comuns do líder é, por exemplo, o líder que não tem paciência de esperar que um colaborador resolva um problema, fazendo ele mesmo próprio. Então, apesar dessa inquietude do líder para que as atividades sejam executadas da melhor maneira possível, isso pode fazer com que alguns colaboradores se acomodem, da mesma forma que outros podem se sentir incomodados.

Ou seja, Chiavenato (1983), acredita que os líderes precisam realmente trabalhar esse lado do impacto negativo, ou seja, balancear as coisas. E essa é uma função muito difícil para o líder. Favorecer o engajamento e ao mesmo tempo se policiar, porque é uma reeducação dos seus próprios comportamentos.

O comportamento de liderança (que envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc.) deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer suas necessidades. Assim, o indivíduo que possa dar maior assistência e orientação ao grupo (escolher ou ajudar o grupo a escolher as melhores soluções para seus problemas) para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. A liderança é, pois, uma questão de redução de incerteza do grupo. O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. A liderança é "um processo contínuo de escolha que permite à empresa

caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas" o. Assim, a liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo (CHIAVENATO, 1983, p.124-125).

A necessidade de os gerentes desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e orientação de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, que hoje espera uma nova postura de seus chefes (LEVEK, 2002, p.33).

Assim, Fagundes (2007) afirma que:

Nessas circunstâncias, o papel dos gestores centra-se na capacidade de fazer o gerenciamento numa perspectiva transversal, acompanhando, facilitando e desenvolvendo o fluxo das competências nos processos, possibilitando a construção de uma rede de competências, com capacidade para mobilizar e combinar os recursos de competência. Tal gerenciamento transversal pode ser compreendido, não apenas em relação às equipes lideradas, mas também em relação às próprias competências como líderes/gestores na organização, que têm como foco de atuação a tomada de decisão (FAGUNDES, 2007, p.55).

Fagundes (2007) considera que as decisões gerenciais podem envolver processos, estratégias, recursos financeiros ou materiais, mas inevitavelmente, de forma direta ou indireta, repercutem sobre as pessoas na organização. Daí a fundamental importância de a liderança extrapolar a dimensão individual e se construir como uma competência coletiva. Neste sentido, corrobora-se que o engajamento da liderança é muito forte.

Tendo em vista que essa noção de liderança como competência coletiva não se instala a despeito de um contexto, fica evidente que não se trata de "somar" os atributos de competência dos líderes de uma organização para qualificá-la; trata-se de um processo sistêmico, onde os sentidos são construídos pelas conexões estabelecidas entre seus atores, humanos e não humanos, dentro de um cenário que dê sentido às ações coletivas e as valide (FAGUNDES, 2007, p.56).

Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho. Considerando a realidade prática das organizações, Fagundes verifica que:

Embora invistam em Programas de Desenvolvimento Gerencial, os mesmos são ministrados para turmas de gestores, sendo que o foco dos processos de aprendizagem está em ampliar as competências dos indivíduos, e não em potencializar as competências gerenciais como uma construção coletiva. Isto é, trata-se a competência gerencial com demasiado foco nas

competências dos indivíduos, que estão atuando como gestores, enquanto que, na prática do cotidiano organizacional, grande parte dos problemas de gestão está associada a: a) incongruências nos processos decisórios, que envolvem diferentes níveis hierárquicos; b) ausência de comunicação entre pares, que ocupam a liderança em áreas/setores interdependentes; c) competições (explícitas ou veladas), entre os próprios gestores, na busca de ampliação de poderes formais ou informais (FAGUNDES, 2007, p. 69).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em seu percurso, o processo de investigação buscou o estabelecimento de relações entre as literaturas que discorrem, com propriedade, a respeito da formação do administrador público e suas implicações para o processo administrativo público.

Dessa forma, com o propósito de buscar e fazer o levantamento das informações sobre o tema foi adotada a pesquisa exploratória e bibliográfica. As pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese (RICHARDSON, 2008; MICHEL, 2009). Essencialmente, o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica é uma fase de pesquisa, cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo.

Diante do estudo desenvolvido, esse toma a dimensão de uma interpretação do Líder Público como forma de melhorar o impacto dos resultados junto aos colaboradores e gerar inovação na gestão pública.

Para o levantamento do acervo bibliográfico, foram utilizadas as fontes virtuais e consultas diretas a livros, uma vez que, diante da dimensão o líder em organizações públicas – tema proposto, as fontes bibliográficas encontradas foram restritas, não oferecendo opções de escolha ou descarte do material levantado.

Assim, ao final do mesmo, se possa ter uma definição clara dos temas, ao ponto de se fazer uma relação dos argumentos teóricos conceituais apresentados e a prática vivenciada no cotidiano de uma administração pública.

Nessa ordem, vale salientar que a análise se constituirá em uma reflexão a respeito das concepções de cada autor apresentado, não seguindo, necessariamente, uma cronologia metódica padrão que caracteriza a revisão bibliográfica propriamente dita.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Muitas vezes se imagina que o gestor de pessoas é aquele que faz com que os colaboradores façam coisas, isto é, se aproxime como uma referência na organização, ou seja, um gerente. Mas a noção de gestor, embora tenha relação íntima com o significado de gerente, mesmo assim ultrapassa essa ideia. O gestor é aquele que é capaz de *concertar* a pluralidade, a diversidade de competências, habilidades, diversidades e fazer com que isso eleve o objetivo, a missão e a visão que uma organização de qualquer natureza tenha, seja no campo público, seja no campo privado. Por isso, um gestor de pessoas é alguém que exerce uma liderança sem que ele seja exclusivamente o único líder. Mas é alguém que lidera um processo de elevação das condições de ação de um grupo de indivíduos.

Esse gestor tem atividades gerenciais, mas não se limita a isso. Ele tem atividades pedagógicas, de *coaching*, mas também não é só isso. É um conjunto de situações, de interfaces que fazem com que a gestão de pessoas seja decisiva como um diferencial sério hoje nas boas organizações e que Levek (2002) consubstancia muito bem em sua pesquisa. Cada um de nós tem um determinado tipo de conhecimento que é tácito ou explícito, este é o conhecimento que temos da nossa formação escolarizada, formal, intencional, deliberada, mas também tem o conhecimento vivencial que é o nosso conhecimento tácito. A junção desses dois elementos: o tácito e o explícito, na capacidade do conhecimento, compõem o estoque de conhecimento que é de extrema importância para uma organização. E é esse o grande diferencial de uma empresa. Afinal processos, equipamentos, aplicativos, insumos. Tudo isso ainda é *commodity*. O que não é o conhecimento, e este é o diferencial, é o que está em cada um.

O gestor de pessoas, conforme os autores citados é aquele que é capaz de manejar com o conjunto esse estoque, de maneira a oferecer mais vigor, mais robustez, mais perenidade para uma organização. Isto é, não entender os recursos humanos como recursos e peças de uma engrenagem simples, mas sim, como seres complexos com sentimentos, vontades e medos. Um gestor de pessoas é um gestor de talentos, lida com o desenvolvimento humano nos quais ele se coloca também como alguém a ser gerido. E este gestor estratégico trabalha dividindo tarefas, ideias, posicionamentos, pois os colaboradores de uma organização que

estão inseridos nessa modalidade de trabalhar em equipe podem oferecer muito mais para as empresas.

Nesse sentido, o trabalho em equipe, gerido por um bom líder é um dos fatores mais determinantes do sucesso para uma organização. Saber trabalhar em equipe e formar equipes eficazes é o grande desafio das empresas nos dias atuais. Entretanto, há uma diferença entre estar inserido num grupo e numa equipe porque uma equipe sabe quais são suas metas, seus objetivos, aonde quer chegar. Cada pessoa que está inserida nesta equipe sabe o que se espera dela. E o grupo é um conjunto de indivíduos com determinadas capacidades que podem ou não estar trabalhando com o mesmo objetivo.

Dessa forma, não trabalhar em equipe pode ser um determinante até para o fracasso de uma empresa. E isso acontece na medida em que todos entendem qual o seu papel e sua contribuição para o grupo ou para a organização. Isso é fundamental para que se elevem os resultados potencialmente dessa empresa. Mas para a formação dessa equipe, as pessoas têm que ter um conjunto de habilidades e competências que se somem: cada um tem o seu papel, cada um tem o seu objetivo individual que vai contribuir para o todo. E mais uma vez, para que isso ocorra, o líder tem um papel fundamental de forma a dar o caminho que aponte e estimule as pessoas, ou seja, faça uma leitura do trabalho como está sendo desenvolvido, pois para se montar essa equipe deve-se traçar um plano muito objetivo de onde se quer chegar, para depois entender quais os profissionais, quais as habilidades e competências-chave que cada um que comporá essa equipe deve ter e a partir daí ir recrutar os melhores. No entanto, para que esta equipe seja produtiva, eficaz, que atenda as metas desta organização é importante, porém que este líder, esta empresa ou organização, tenha em mente a valorização de seus colaboradores. Isto é fundamental para que esta equipe desenvolva um bom trabalho e dê o seu melhor. E esta valorização, parte primeiramente, pela recompensa de seus colaboradores.

De tal modo, recompensar pessoas envolve planos de cargos e salários, envolve plano de benefícios e envolve também a retenção de talentos. Por esta via é perceptível que dinheiro não é o fator motivacional para o trabalhador, no entanto, embora o dinheiro não seja um fator motivacional, conforme explicita Chiavenato é um fator de satisfação. E um plano de cargos e salários inexistente ou ruim, ou um plano de benefícios péssimo ou inexistente pode levar o trabalhador à insatisfação, e conseqüentemente, a insatisfação leva à desmotivação.

Neste sentido quando falamos em recompensar pessoas, conforme nos apontou Chiavenato (1983), o colaborador de qualquer organização espera que a sua retribuição seja adequada proporcional ao tempo de investimento, ao esforço despendido, bem como os seus conhecimentos e habilidades. A recompensa das pessoas dentro das organizações constitui um dos elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos colaboradores. E a empresa que utiliza esta estratégia percebe o engajamento, um sentimento de compromisso por parte de seus talentos que passam a dar importância ao instinto de competitividade presente na cultura da empresa.

É óbvio que o colaborador espera que venha a receber exatamente aquilo que trabalhou, ou que receba até mais do que trabalhou, e é neste sentido, a partir do momento em que se tem um plano de cargos e salários e um plano de benefícios interessante, trabalha-se mais motivado, pois quando se trabalha num local onde nota-se que o fruto do seu esforço, e tem-se como recompensa a realização dos desejos individuais, trabalha-se muito mais dedicado. E esta remuneração está associada ao somatório de tudo que se recebe em troca do trabalho: o salário, os benefícios, não só os benefícios financeiros, mas os benefícios como folga, horário flexível.

Ainda quando se fala em recompensar pessoas, tem-se de começar pela retenção de talentos, “segurar” as pessoas na empresa. Antigamente isto era visto como manter pessoas, no entanto, este conceito se refere à higiene e segurança do trabalho, além da medicina e a qualidade de vida, conforme nos apontou os autores mencionados. Este contexto de higiene, segurança, medicina e qualidade de vida ajudarão a manter as pessoas trabalhando num ambiente adequado que cuide dos aspectos de segurança e dos aspectos físicos e psicológicos, pois o funcionário desejará continuar naquela empresa. Só que estas atribuições são no sentido de manter pessoas realmente.

Assim sendo, segurar os colaboradores de uma organização não está apenas associado com o ambiente admirável, mas também com salários e benefícios adequados, e isto, é uma das grandes dificuldades que atualmente os executivos das grandes organizações possuem, pois está cada vez mais difícil segurar talentos haja vista que pessoas talentosas recebem propostas o tempo inteiro para irem para outras organizações. Por um salário melhor e por benefícios melhores, as pessoas mudam de emprego e talentos são perdidos.

No entanto, quando não é possível pagar melhor para os colaboradores de uma empresa existem alternativas possíveis, por exemplo, a manutenção da higiene e segurança do trabalho adequado, a aprendizagem organizacional, no sentido de desenvolver pessoas. E neste quesito as empresas têm tentado de tudo, desde oferecer diversos serviços e benefícios internos adicionais, como academias e restaurantes na própria empresa ou seguro saúde, até disponibilizar atraentes esquemas de remuneração variáveis, incluindo acesso a ações da empresa. Ou seja, isto também é algo possível que as grandes organizações costumam fazer, transformar seus talentos em acionistas. Estas são, portanto, estratégias de retenção dos colaboradores.

Há ainda que levar em consideração que numa organização, além da importância do líder, na retenção de seus colaboradores através do seu reconhecimento, também é importante que os perfis sejam diferenciados, pois cada colaborador acaba acrescentando ao outro e a somatória dessas competências e habilidades é o que vai dar o grande diferencial e fazer com que a equipe logre o êxito da melhor forma possível. Sendo assim o todo maior que a soma das partes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos aspectos mais importantes para as organizações sejam elas públicas ou privadas, é o nível de engajamento de seus funcionários, pois para que estes sejam cada vez mais competitivos, eficientes, eles precisam cada vez mais de pessoas que estejam comprometidas com os resultados, buscam soluções para os problemas, usam a criatividade. Enfim, pessoas que efetivamente se encontram parte do cenário organizacional. Todavia, é perceptível ser um desafio manter o nível de engajamento da equipe de trabalho, especialmente no que diz respeito às organizações públicas.

Por outro lado, desenvolver líderes é um desafio para qualquer organização. É preciso, sobretudo, saber que as pessoas são completamente diferentes. Assim, se entendermos que temos características de pessoas muito diferentes e que é possível conhecer essas características de maneira mais profunda, isso pode ser uma boa base de informações necessárias para se conhecer os liderados para que, conseqüentemente, possa se ter alguma perspectiva de desenvolvimento. Outro ponto, uma vez que se conheçam as características, as potencialidades e falhas de personalidade de cada uma dessas pessoas, é fundamental a criação de oportunidades a fim de se aumentar a complexidade de trabalho. Um ponto fundamental é se aprender e se desenvolver muito no dia a dia e este treinamento e aperfeiçoamento para se desenvolver no dia a dia sempre será função do líder.

De tal modo, é possível apreender com o desenvolvimento desta pesquisa que liderança diz respeito ao processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de entender as necessidades dos profissionais da instituição pública, bem como explorá-la de forma positiva e eficiente, obtendo o engajamento e participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas da referida instituição.

Liderança, nestes preceitos, diz respeito, de tal forma, ao colaborador se sentir parte da equipe e saber que este não é melhor nem mais importante do que os demais de sua equipe.

Verifica-se que, no caso das organizações públicas, pelo menos teoricamente, devem existir fortes lideranças, capazes de solucionar os problemas e saber gerencia-los. O processo de escolha do líder em um órgão público não

obedece a raciocínios lógicos, mas a uma comunicação realizada entre o inconsciente dos liderados e os daqueles a quem é conferida a liderança.

Visto isso, uma forma de interpretar a liderança nas organizações públicas se deve aos seus fatores de influência e de sustentação como sendo: supervisão, motivação, treinamento, comunicação, administração participativa e comprometimento. Logo, o que define uma boa liderança não é a essência do líder, e sim a sua causa, por isso, que entre uma liderança positiva e uma liderança negativa, é importante sempre a construção de um 'exército' de pessoas positivas.

## 6 REFERÊNCIAS

AXSON, D. **CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased?** Disponível em [www.portfoliomgt.org](http://www.portfoliomgt.org). Acesso em 02 de fev. de 2018.

BRASÍLIA. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP**. Versão 1.0. Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/arquivos/servidor/publicacoes/publicacao\\_slti\\_mgp-sisp-versao\\_1.pdf](http://www.planejamento.gov.br/arquivos/servidor/publicacoes/publicacao_slti_mgp-sisp-versao_1.pdf). Acesso em 05 de fev. de 2018.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 1ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARVALHO, Guilherme Gonçalves de. **Gestão de Projetos na Perspectiva do Pensamento Sistêmico e da Teoria da Ação**. Tese de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Pernambuco. Cln. Ciência da Computação, 2010. Disponível em: [file:///D:/Usu%C3%A1rios/Desktop/arquivo1175\\_1%20\(1\).pdf](file:///D:/Usu%C3%A1rios/Desktop/arquivo1175_1%20(1).pdf). Acesso em 05 de fev. de 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DENHARDT, Robert. **Teorias da administração pública**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

FAGUNDES, Patrícia M. (2007). **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 146 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

GUIA PMBOK. **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3ª ed. 2004. Project Management Institute, Inc.

JOHNSON, R.; EATON, J. **Como influenciar pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Publifolha, 2010.

KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996.

KENDRICK, T. **Results without authority: Controlling a project when the team doesn't report to you**. American Management Association. Nova Iorque. 2006.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Artmed Editora. São Paulo. 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha. MALSCHITZKY, Nancy. **Capital humano/** Fae Business School. Coleção O gestor empresarial, 5. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

NETO, Silvestre Prado de Souza. CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 1, Janeiro / Abril – 2006. Disponível em: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/234/406>. Acesso em 11 de mar. de 2018.

OLIVEIRA, Antônio Carlos de Lemos. MORAIS, Eliza Silva. RIBEIRO, Suhelen Suzan Silva Gomes. **Desenvolvimento e Motivação de Uma Equipe de Projeto: Um Estudo Exploratório Sobre o Papel do Líder**. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças De. **Administração Pública: foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo, Atlas, 2014.

PATAH, Leandro Alves. CARVALHO, Marly Monteiro de. **Estruturas de Gerenciamento de Projetos e Competências em Equipes de Projetos**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em: [http://www.dcc.ufpr.br/mediawiki/images/a/af/Artigo Gerenciamento-Assessoria02.pdf](http://www.dcc.ufpr.br/mediawiki/images/a/af/Artigo_Gerenciamento-Assessoria02.pdf). Acesso em 03 de fev. de 2018.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **PMBOK: um guia do conjunto de conhecimentos em gerencia de projetos** - Quarta Edição. Project Management Institute, 2008.

QUEIROZ, Marcos Aurélio Campos de. SIQUEIRA, Benjamim de Souza. FIGUEIREDO, Daniele de Moura. NOVAES, Juliane Furtado. **Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov. de 2005. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005\\_enegep0208\\_0541.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0208_0541.pdf). Acesso em: 11 de mar. de 2018.

RICHARDSON Jarry, **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Javier. **El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales**. Boletín de Estudios Económicos, Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, Espanha. v. LVI, n. 174, p. 537-556, dez. 2001.

SOUZA, V.J.; CAMARINI, G.; CHAMON, E. M. Q. O. **Análise das habilidades do gerente de projetos necessárias para o bom desempenho das organizações**.

Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. Unitau. Taubaté, v. 3, n. 1, p. 105-122, jan/abr. 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1987

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Rufina Gustmann. VIEIRA, Shirley Piccolo. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em 11 de mar. de 2018.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

WOLFF et all, Luciane. **O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho**. **Revista Gestão e Tecnologia**. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/469/444>. Acesso em 05 de fev. de 2016.