

VALORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS COMO GARANTIA DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES

VALUATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES AS A GUARANTEE OF SUCCESS IN ORGANIZATIONS

VALORACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO GARANTÍA DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES

Monaliza Gonçalves de Oliveira Paula

Pós-Graduanda em Saúde Mental e Atenção Psicossocial - FIOCRUZ, Psicóloga – IBMR, Especialista em Gestão de Recursos Humanos - UNINTER, e Filósofa Licenciatura Plena – UECE.

E-mail: monalizagopaula@gmail.com

RESUMO

Atualmente, observa-se um crescente interesse na área de aprendizagem gerencial. Por ser uma área de grande importância, este artigo vem demonstrar a importância de investimento neste setor. Nesse contexto, será destacada a necessidade de líderes qualificados para um bom desenvolvimento gerencial numa empresa. Além disso, será apresentada a importância de colaboradores, não apenas competentes, mas com confiança e autoestima. Dessa forma, o reconhecimento do valor dos recursos humanos numa empresa e o bom desenvolvimento destes recursos são ferramentas cruciais para alcançar o sucesso nas organizações. Será abordada, ainda, a importância das relações familiares, das interpessoais no trabalho, e da valorização do ser humano, sem perder de vista que os atributos dos colaboradores são vitais para o andamento dos departamentos. De acordo com os pontos abordados neste trabalho, conclui-se que a visão, as competências interpessoais e a metodologia de trabalho de um gestor, bem como a transparência e a valoração dos recursos humanos fazem toda diferença no clima organizacional, propiciando a conquista dos objetivos e metas empresariais.

Palavras-chave: Colaboradores. Líder. Competências. Confiança. Recursos Humanos.

ABSTRACT

Currently, there is an increasing interest in the area of managerial learning. As an area of great importance, this article demonstrates the need for investment on this sector. In this context, it will be addressed the need to have qualified leaders for a good managerial development in a company. In addition, the importance of collaborators will be presented, not only competent, but with confidence and self-esteem. In this way, recognition of the value of human resources in a company and the proper development of these resources are crucial tools for achieving success in organizations. It will also be discussed the importance of family relationships, of interpersonal relations at work, and the appreciation of the human being, since the attributes of employees are vital for the progress of departments. According to the points discussed in this paper, it is concluded that the vision, interpersonal skills and work methodology of a manager, as well as the transparency and valuation of human resources make all the difference in the organizational climate, propitiating the achievement of the objectives and business goals.

Keywords: Collaborators. Leader. Skills. Confidence. Human Resources.

RESUMEN

Atualmente, se observa un creciente interés por el área de aprendizaje gerencial. Por ser un área de gran importancia, este artículo quiere demostrar la relevancia de hacerse inversiones en este sector. En ese contexto, se destacará a necesidad de líderes cualificados para el buen desarrollo gerencial de una empresa. Además, se presentará la importancia de colaboradores, no solo competentes, sino con confianza y autoestima. De esa forma, el reconocimiento del valor de los recursos humanos en una empresa y el buen desarrollo de esos recursos son herramientas cruciales para alcanzar el éxito en las organizaciones. Se abordará, también, la importancia de las relaciones familiares e interpersonales en el trabajo, así como de la valoración del ser humano, sin perder de vista que los atributos de los colaboradores son vitales para el funcionamiento de los departamentos. A partir de los puntos abordados en ese trabajo, se concluye que la visión, las competencias interpersonales y la metodología de trabajo de un gerente, así como la transparencia y la valoración de los recursos humanos implican una diferencia en el clima organizacional y favorecen la conquista de los objetivos y metas empresariales.

Palabras-clave: Colaboradores. Líder. Competencias. Confianza. Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, muitas pessoas têm vivido conflitos internos e externos, pessoais e profissionais. Cada vez mais esses conflitos têm atingido a *psique*, e, conseqüentemente, se refletem na atitude dessas pessoas no dia a dia. Isso impacta na qualidade de vida no trabalho (QVT) e sobre as atividades profissionais.

Neste artigo será abordado o valor dos recursos humanos numa empresa e o desenvolvimento destes recursos como uma das ferramentas cruciais para alcançar o sucesso nas organizações, além de mostrar que, colaborador feliz e valorizado não apenas se entrega, mas se doa em suas funções de trabalho. Ao deparar-se nas empresas com líderes indiferentes à condição pessoal de seus colaboradores, essas dificuldades começam a refletir-se no desempenho e nos relacionamentos profissionais e familiares do colaborador. Num ambiente de trabalho onde as metas empresariais se sobrepõem ao material humano, pode gerar-se um comprometimento das tão preciosas metas empresariais.

A falta de realização das necessidades relacionadas por Maslow (1943, p. 43) em sua pirâmide, ou na maioria das vezes, de direitos básicos que se devem receber desde a infância, dentre outras coisas, faz com que os seres humanos se tornem, inconscientemente, pessoas inseguras. Assim, com baixa autoestima e com níveis mínimos de confiança em si mesmos, somados a um gestor despreparado em suas habilidades emocionais, se propiciam as dificuldades que alguns profissionais enfrentam em seu trabalho.

O Brasil vem de um processo histórico de colonização por exploração de trabalho, que culminou no trabalho escravo (1500-1888) e, desde a abolição da escravatura até os dias atuais, no trabalho assalariado. Num primeiro momento, no período chamado de Industrialização Clássica (1900-1950), caracterizada pelo controle rígido para regular as pessoas que eram inertes e estáveis; depois, com a Industrialização Neoclássica (1950-1990), período com ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir pessoas e, por último, até os dias de hoje, na Era da Informação (após 1990), onde as pessoas são consideradas seres humanos inteligentes e proativos, de acordo com Chiavenato (2010, p.40). Mas, atualmente, ainda se vêem traços de relações trabalhistas tradicionais e opressoras. Diante disso, urge contribuir e mostrar que é possível quebrar esse vínculo escravocrata nas empresas, esse tradicionalismo e utilizar o melhor, ou seja, o talento e as competências que cada ser humano traz como colaborador dentro das instituições e vê-los como seres humanos, o que de fato são.

De forma geral, a estruturação desse trabalho tem como objetivo mostrar o desenvolvimento das relações dentro das empresas, com foco no trato com o colaborador e será dividida em três partes: na primeira trata-se do desenvolvimento gerencial e da estratégia; na segunda, sobre o gestor e os colaboradores; a terceira aborda a questão da comunicação e a confiança entre o gestor e o colaborador nas instituições. Propõe-se também esclarecer a relevância desse tema e a urgência para que determinadas mudanças ocorram nas instituições e haja, de fato, QVT nas empresas.

AS RELAÇÕES DENTRO DAS EMPRESAS

Desenvolvimento gerencial vs. estratégia

A gestão e a estratégia dos gerentes gerais ou setoriais são consequências do desenvolvimento estratégico da empresa, o que, por sua vez, implica no modo de gerir de cada gestor e na condução de suas equipes. A palavra estratégia é de origem militar, vem do grego *strátegos* que significa “chefe de exército” ou “a arte dos generais”, onde era o comandante militar quem formulava e projetava as mudanças necessárias para a conquista da vitória. Ou seja, a estratégia era selecionada por ter um alcance maior, ser mais duradoura e movimentar maiores recursos. Sendo assim, a estratégia foi incorporada pela

teoria das organizações, não apenas para referir-se aos meios que as organizações utilizam para atingir seus objetivos ou metas, mas também às decisões a serem tomadas a curto, médio e longo prazo. Os recursos para atingir as metas deverão ser aplicados nas tarefas críticas e no desempenho dos objetivos, reitera Maximiano (2000, p.203). É exatamente aqui o ponto crítico, porque muitas vezes o colaborador é atropelado, sufocado, desvalorizado e passa a ser muito mais pressionado, como se a estratégia não vislumbrasse equipe de trabalho e coletividade. Desse modo, para se obter grande alcance e conquistar as metas —mesmo com uma equipe fragmentada, pois os objetivos precisam ser atingidos—, deve-se atentar que, colaborador bem situado, bem aproveitado e focado também coopera para esse alcance.

De acordo com Carvalho (1995, p.71), um dos pontos importantes do planejamento estratégico é a característica da flexibilidade, de poder parar e voltar atrás; rever alguns quesitos ou abordagens; reformular estratégias; ver o que não está funcionando e mudar, se necessário, o estilo de gestão. Planejamento é pensar globalmente, o que permite à organização conceber mecanismos adequados à superação dos obstáculos e ao aproveitamento das oportunidades.

O que se pode notar aqui é que as falhas podem ser contornadas. Mudar de direção e buscar o melhor para todos os setores da empresa é possível, principalmente quando se trata dos colaboradores, ou seja, do capital humano. O que faz a diferença, atualmente, não é apenas o patrimônio líquido que todas as empresas possuem, mas o “patrimônio pensante” que são os colaboradores seletos, que nem todas as empresas os têm e quando os têm muitas vezes são invisíveis em detrimento das metas empresariais.

Estudo recente, conduzido por Betânia Tanure (2013), com 250 altos executivos de grandes empresas no Brasil, revela dados alarmantes: 61% dos entrevistados dizem que as metas estabelecidas para diferentes áreas competem entre si (conflitos sobre qual a estratégia e direcionamento da empresa); 68% admitem que seus colaboradores não conhecem a estratégia da companhia (falta de compreensão que gera falta de engajamento); 70% dos executivos consideram seus funcionários acomodados (zona de conforto que significa inércia).

Contudo, é sobre esses conceitos, como o da estratégia empresarial, que se vislumbra um bom desenvolvimento gerencial, onde colaboradores e equipes sejam trabalhados e aperfeiçoados com treinamentos, acessibilidade, entrosamento,

fundamentação profissional e bom plano de carreira. De forma que o processo de qualificação seja contínuo e dinâmico e que os profissionais se sintam parte e não à parte. Para isso, é necessário fazer uso da estratégia dentro das empresas, definindo de quais ferramentas o gestor dispõe para trabalhar, observando como ele foi treinado para treinar, gerir e formar pequenos líderes dentro de sua equipe. Hoje se busca mais autonomia, proatividade e motivação e isso vem conectado à forma como foi definida a estratégia de trabalho para esse gestor, de forma que ele tenha um olhar ampliado para desenvolver as competências de sua equipe.

O desenvolvimento estratégico e gerencial é um processo que deve ser incorporado à estrutura da empresa e, se necessário for, deve ser refeito periodicamente, revalidando as premissas, reafirmando a trajetória para se ter certeza do bom andamento e que nada de positivo mudou, para evitar-se perda de talentos.

O gestor e o colaborador

Na maioria das empresas os gestores tendem a trabalhar apoiados apenas em conhecimentos técnicos, pois acreditam ser mais importantes. Porém, antes, torna-se necessário compreender o indivíduo para então se trabalhar ambiente e gestão, pois as pessoas trazem consigo experiências, emoções e visão de mundo que influenciam na vida pessoal e profissional. De acordo com Locke (1999, p.63), quando um ser humano nasce, vem ao mundo como um papel em branco, isto é, ele é uma tábula rasa e cresce vivenciando experiências que vão cooperar para a formação da estrutura de pensamento, que, segundo Packter (1997, p.42), é composta por emoções, visão de mundo, pré-juízos, princípios de verdade, comportamento, dentre outros tópicos. Esses pontos são cruciais para determinar como esse indivíduo agirá e responderá não só na família, mas nos relacionamentos em geral e, principalmente, no ambiente de trabalho, pois vale salientar que a leitura de mundo não é igual para todos.

Em virtude disso, observa-se que não somente o gestor precisa considerar o colaborador, como este também ao gestor e seus colegas de trabalho, porque o relacionamento se dá em várias direções, tanto com os pares – horizontalizados, quanto com seus gestores - verticalizados. E é justamente em cima desse olhar que os papéis serão definidos porque formar, treinar e gerir uma equipe ou determinado setor dentro da

empresa não são ações simples. Sendo assim, as questões humanas devem ser consideradas para que haja bom desempenho profissional, apontando para o sucesso no trabalho.

O gestor deve manter sua equipe disposta e motivada; isto requer ser um bom comunicador, ponto extremamente importante para que não haja comunicação equivocada. Deve haver clareza ao apresentar os projetos para a equipe, deixar estabelecido qual o escopo do trabalho e ser acessível. Para atrair e conquistar a confiança de sua equipe se requer envolvimento, uma atitude ética que, segundo Levinas (1997, p.149, 150) é o próprio humano, enquanto humano, ..., o único calor absoluto é a possibilidade humana de dar, em relação a si, prioridade ao outro; e de alteridade que é a concepção que parte do pressuposto básico de que todo o homem social interage e interdepende de outros indivíduos.

Chiavenato (2005, p. 269) afirma que a liderança é um elemento necessário em todas as atividades e em todas as organizações, para que as equipes se harmonizem e produzam resultados. O gestor deve saber quem ele é, não só onde é forte profissionalmente, mas saber quais são suas deficiências e verificar se isso vai ao encontro da equipe, ou seja, de que forma: positiva ou negativamente. Deve ainda acreditar e mostrar que o indivíduo está em constante desenvolvimento, independente do nível hierárquico que ele conquistou na empresa, pois atualmente se vê que, quanto mais longe se chega, maior a certeza de que ainda há muito para aprender. Conhecer um pouco mais, individualmente, seus colaboradores, em detrimento de um conhecimento raso e global de equipe, dá ao gestor ferramentas, possibilitando trabalhar com um pouco mais de facilidade os possíveis conflitos.

Filósofos como Platão, Spinoza, Freud, Moran fazem parte de uma linha de pensadores que vêem o autoconhecimento como uma conquista que traz saúde e liberdade pessoal. Esses filósofos têm suas raízes em Sócrates, que dizia: “conhece-te a ti mesmo”. É comum percebermos indivíduos com a falta desse conhecimento, com alta autoestima (autoimagem elevada) e com baixa autoestima (autoimagem rebaixada) e isso nada mais é do que a autoimagem distorcida do indivíduo. De acordo com Schmidt (2013, p.22), quando a autoimagem é elevada, o indivíduo se vê superestimado, o melhor em tudo o que faz, não aceitando *feedbacks* e perdendo a oportunidade de desenvolver-se. Quando a autoimagem é rebaixada, ele não percebe seus pontos fortes, anulando-os; evidencia

somente seus pontos fracos, ou até mesmo se abstém de alguns posicionamentos; muitas vezes chega a isolar-se, por achar que existirá sempre alguém mais capaz. Conseqüentemente, este tipo de indivíduo sofrerá prejuízos, a ponto de perder oportunidades de crescimento. E como dito antes, o autoconhecimento é muito importante para todos e uma autoimagem real e equilibrada pode ser a chave do sucesso pessoal.

O autoconhecimento está diretamente ligado à inteligência emocional que, de acordo com Goleman (1995, p. 69), é a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos. É o que fará toda a diferença quando desenvolvida dentro do colaborador, não apenas como profissional, mas também como indivíduo.

Confiança e comunicação

Falar sobre comunicação na gestão empresarial sem fazer uma alusão, mesmo que breve, sobre liderança, seria uma falha, pois o estilo de liderança exercida pelo gestor diz muito sobre como este líder se relaciona com sua equipe no quesito comunicação. Os quatro estilos mais efetivos de liderança na análise transacional segundo Berne (1995, p.33) e Krausz (1999, p.107), são: liderança coercitiva, liderança controladora, liderança orientadora e liderança integradora.

Na liderança coercitiva, as pessoas são influenciadas através da punição, elas não são conquistadas ou envolvidas. Esse tipo de liderança é conhecido como opressiva, por induzir à alienação e à passividade e é caracterizada por não confiar nas pessoas, por desrespeitá-las e gerar um clima de negativismo. Na liderança controladora, os líderes consideram-se insubstituíveis, são centralizadores, estimulam a competição e competem com seus subordinados. Mas, ainda de acordo com Krausz, esse tipo de líder é tolerante com os “poderosos” e aliados e tem dificuldade em ver a contribuição de sua equipe. Na liderança orientadora, falhas ou brechas são observadas, pois o líder opta por ceder, fazer acordos, tem dificuldade em dizer não, com maior preocupação em agradar às pessoas; tem insegurança na tomada de decisões e resolução de problemas. Já na liderança integradora, observa-se como base que todo indivíduo, independentemente do nível hierárquico, tem sempre algo a somar com a equipe. O líder integrador respeita o indivíduo

como indivíduo, integra-o no grupo, encoraja o autoconhecimento e a troca de *feedbacks* e considera o uso da intuição como complemento da lógica. Esse estilo cria um clima saudável porque respeita os indivíduos e propicia um ambiente de aprendizagem, tendo como resultado o desenvolvimento das competências interpessoais e técnicas do grupo, além de estimular as habilidades na solução de problemas, tomadas de decisão, flexibilidade e criatividade, explica Schmidt (2013, p. 65).

Com um pouco mais de clareza, faz-se necessário adentrar na questão da comunicação no trabalho e observar a implicação do estilo de liderança exercido pelo seu chefe. O que é vital, é perceber que muitas vezes não existe comunicação, existe a cobrança da mesma; não se dá comunicação, ainda assim, cobra-se comunicação. Noutra situação, observam-se líderes que cruzam os braços, impostam a voz, fecham o semblante e dizem aos seus subordinados: “estou aberto às suas colocações, vamos falem”. Ou seja, a comunicação vai muito além de teorias ou palavras, de forma simples ela é composta por emissor, receptor, mensagem e código. O código é que vai dar clareza à mensagem, porque muitas vezes, usam-se dois códigos distintos simultaneamente, como fala e gestos, conforme mencionado anteriormente. É necessário então coerência na linguagem verbal e não-verbal, pois, com o tempo, quando não se consegue essa coerência, o que se terá é uma equipe não apenas insegura, como também uma equipe que trabalha sozinha, composta de pessoas sem confiança alguma em seus líderes.

É preciso aliar gerência transparente com liderança saudável para se obter uma comunicação com êxito e um positivo alcance de metas. Para isso, muitas vezes, não se consegue encontrar liderança e gerência em um mesmo profissional, mas entendendo seus papéis pode-se desenvolver a gerência em um líder, ou liderança em um gerente. Segundo Kotter (2000, p. 50), a gerência organiza e fornece pessoal; gera uma estrutura organizacional, a fim de satisfazer os requisitos; atribui os cargos a indivíduos qualificados, comunicando-lhe os planos e delegando-lhes responsabilidades. A atividade da liderança, no entanto, alinha as pessoas, o que significa dizer que dá direcionamento, visão e busca o comprometimento para sua concretização. O equilíbrio ou a fusão dessas duas faces gestoras - liderança e gerência - dentro da empresa fecha brechas, o que não significa que não haverá erros ou que está pronto e acabado o conceito de gerir bem; mas, como visto no início deste trabalho, no tópico estratégia, é preciso que se busque mudança de direção, reformulações e o melhor para a empresa como um todo: líderes e colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerar a cultura organizacional e os objetivos da empresa, pode-se dizer que é premissa para identificar qual o estilo ideal de liderança e o ponto de partida para o desenvolvimento de um bom trabalho.

Colaboradores com autonomia, responsabilidade e respeito por si e pelo próximo, devem ser a busca de grandes líderes e, para essa conquista, a empresa e o gestor precisam ter coerência entre o discurso e a prática. Algumas questões como manter os colaboradores motivados e comprometidos, estimular o autoconhecimento, estimular o desenvolvimento das competências pessoais e interpessoais, sem deixar de lado as competências técnicas, contribuem para que o gestor mantenha o foco, mas isso não é suficiente. O autoconhecimento, a inteligência emocional e a comunicação são pontos fundamentais no processo de liderança, tanto para o líder quanto para o colaborador, pois, como abordado no corpo deste trabalho, competências específicas são inegociáveis. Quanto mais o líder tem consciência de si mesmo, mais se percebe e percebe o outro, sabe ouvir e colocar-se no lugar do outro, possui habilidades para dar *feedbacks* e maturidade para recebê-los; preocupa-se com o desenvolvimento da equipe e, conseqüentemente melhores resultados terá, conforme afirma Schmidt.

O humanismo sempre compete em vários setores da sociedade, mas em alguns pontos, ele dista da valoração do ser humano para promover uma fusão de idolatria e centralização do homem. O que se buscou aqui foi esclarecer que o ser humano quando reconhecido, considerado, respeitado e bem utilizado dentro de uma empresa, mais satisfação terá em cooperar e em doar-se. E que, quando esse colaborador se vê considerado pela empresa como engrenagem, como parte fundamental da grande máquina empresa, ao invés de um simples funcionário, o melhor deste colaborador será devotado a ela. Precisa-se de líderes mais atentos que, conseqüentemente, se importem mais com os colaboradores de sua empresa; precisa-se de gestores que passem, de fato, a gerir com qualidade e excelência seus departamentos. É necessário que se perceba que a empresa lhe dá ao funcionário uma real importância, de forma que isso seja um atrativo mais para trabalhar em tal instituição. Um atrativo que não se limite a benefícios materiais, pois estes devem estar aliados a um plano interno de carreira, a um clima favorável, transparência diária e valores humanos.

Desenvolver os recursos humanos em uma empresa, segundo Robbins (2003, p. 58), é trabalhar o desenvolvimento de seus líderes. Existem algumas ações que podem tornar a atividade de um gestor cada vez mais confiável aos colaboradores, como transparência, justiça, veracidade, consistência, dentre outras, entendendo que não existe fórmula mágica, mas diretrizes eficazes que, com preparo, sensibilidade e coerência do líder, farão as decisões mais acertadas e assertivas.

REFERÊNCIAS

BERNE, E. **Os Jogos da vida**: análise transacional e o relacionamento entre pessoas. São Paulo. Nobel, 1995.

CARVALHO, M. S. **Gestão organizacional estratégica**: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 1995.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. Ed Campus. 2005.

_____. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 16 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KOTTER, J. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova fase do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KRAUSZ, R. R. **Trabalhabilidade**. São Paulo: Nobel, 1999.

LEVINAS, E. **Entre nós**: Ensaio Sobre a Alteridade. Petrópolis: Vozes. 1997.

LOCKE, J. **Ensaio sobre o entendimento humano**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1999.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. Createspace Independent Publishing Platform, 2013 (Trabalho original publicado em 1943).

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PACKTER, L. **Filosofia clínica**: Propedêutica. Porto Alegre: AGE, 1997.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

SCHMIDT, M. C. **Desenvolvimento gerencial**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

TANURE, B. Revista Exame. 04.02.2013. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/rotina-de-executivos-inclui-muito-tempo-per...>