

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS

VERIDIANE CARLA STRONTZK

O PAPEL DO GESTOR SOB A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: O CASO
DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO PARANÁ

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO - PR
2018

VERIDIANE CARLA STRONTZK

O PAPEL DO GESTOR SOB A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: O CASO
DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO PARANÁ

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização MBA em Recursos Humanos da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná –
UTFPR, como requisito para a obtenção do
título de Especialista.

Orientadora: Prof^a. Msc. Audrey Hausschildt
Merlin

PATO BRANCO-PR
2018



TERMO DE APROVAÇÃO

O PAPEL DO GESTOR SOB A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO PARANÁ

por

Verediane Carla Strontzk

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 16h, do dia 24 de agosto de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof^a. M.Sc. Audrey Hausschildt Merlin
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Elizângela Mara Carvalheiro
Avaliadora - UTFPR

Prof^a. M.Sc. Luciane Dagostini
Avaliadora - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora Prof^a. M.Sc. Audrey H. Merlin, pela sabedoria com que me guiou nesta trajetória.

Agradeço ao meu companheiro, Willian, que esteve sempre presente nos cuidados com nossa filha nos momentos em que tive que me ausentar para realizar a escrita deste trabalho.

A minha filha Luiza, que dentro da minha barriga já compartilhou a fase inicial da realização deste trabalho, e após seu nascimento, entre choros e embalos, esteve perto de mim.

Aos meus familiares pela formação enquanto pessoa e, pelos ensinamentos e valores, os quais posso aplicar todos os dias.

Aos meus amigos, em especial a Renata, pela troca de informações, pelos diálogos e pela troca de experiências.

A empresa que permitiu a aplicação dos questionários aos seus colaboradores.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

“Devemos nos converter na mudança que desejamos ver.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

STRONTZK, Veridiane Carla. O PAPEL DO GESTOR SOB A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO PARANÁ. 2018. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso - MBA em Recursos Humanos, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

Este trabalho apresenta uma discussão sobre o papel e a importância do gestor nas organizações familiares, demonstrando que a atuação do gestor passou por mudanças significativas ao longo dos últimos anos, principalmente, no que diz respeito aos relacionamentos organizacionais em que o ser humano passa a ser visto como protagonista nas organizações, exigindo dos mesmos uma nova maneira de conduzir equipes. Assim, o objetivo deste estudo é investigar, segundo a percepção dos colaboradores, a atuação dos gestores em uma empresa familiar do Paraná, através da aplicação de questionários com perguntas fechadas, onde buscou-se compreender os principais quesitos a serem melhorados. Como resultados mais significativos, destaca-se o bom desempenho dos gestores, que se destacaram positivamente na maior parte dos quesitos investigados, demonstrando que os gestores são significativamente solícitos com os seus colaboradores.

Palavras-chave: Gerência. Colaboradores. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

STRONTZK, Veridiane Carla. O PAPEL DO GESTOR SOB A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO PARANÁ. 2018. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso - MBA em Recursos Humanos, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

This paper presents a discussion about the role and the importance of the manager in family organizations, demonstrating that the manager 's performance has undergone some significant changes over the last few years, mainly concerning to the organizational relationships in which the human being happens to be seen as protagonist in organizations, demanding of them a new way to lead teams. Thus, the objective of this study is to investigate, according to the employees' perception, the performance of the managers in a family business in Paraná, through the application of questionnaires with closed questions, in order to understand the main issues to be improved. The most significant results were the good performance of the managers, who stood out positively in most of the items investigated, showing that the managers are significantly solicitous with their employees.

Key words: Management. Contributors. People management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	JUSTIFICATIVA.....	11
3	OBJETIVOS.....	12
3.1	Objetivo Geral.....	12
3.2	Objetivo Específicos	12
4	GESTÃO – ANÁLISE E PERSPECTIVAS.....	13
4.1	O papel do gestor.....	13
5	O GESTOR E O DESAFIO DE GERENCIAR PESSOAS.....	19
5.1	Gerenciando relacionamentos.....	19
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
6.1	População e amostra.....	25
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
8	CONSIDERAÇÕES.....	41
	REFERÊNCIAS.....	45
	ANEXOS.....	46

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem sofrido significativas mudanças ao longo dos últimos anos, sobretudo, porque o mundo dos negócios se tornou ainda mais competitivo. Com a nova configuração do cenário mundial, o mercado de trabalho passou a exigir profissionais cada vez mais qualificados, fonte de vantagem competitiva.

O ritmo dos negócios está exigindo e irá exigir cada vez mais a mudança organizacional e, principalmente, comportamental. As organizações precisam das pessoas e as pessoas das organizações. As organizações dependem das pessoas para obter resultados e as pessoas por sua vez, dependem das organizações para alcançarem seus objetivos.

Os gestores deste novo cenário precisam desenvolver técnicas de gestão que lhes permitam antecipar-se aos acontecimentos, como acontece no mercado. Desta forma, buscar resultados e ao mesmo tempo desenvolver atitudes que valorizam o aspecto humano das relações de trabalho, tornando o ambiente organizacional favorável ao compartilhamento de conhecimentos, à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento organizacional e humano.

Neste sentido, implica vislumbrar as pessoas como parceiras das organizações e não mais como um recurso. Assim, destaca-se neste trabalho o papel do gestor como o mediador entre a organização e os colaboradores, chamando a atenção para as mudanças ocorridas ao longo dos anos com relação ao novo papel que o gestor nas organizações contemporâneas.

A partir dos novos conceitos de gestão de pessoas, estas deixam de ser administradas, para serem gerenciadas, influenciadas, estimuladas e coordenadas para que atinjam os resultados definidos pela estratégia organizacional, demandando de uma nova abordagem sobre o papel do gestor nas empresas, tema central deste trabalho.

Nesse sentido, ressalta-se que as mudanças ocorridas no mundo dos negócios levaram as organizações a privilegiar as relações humanas e os gestores precisariam estar aptos a gerenciar um trabalho em equipe, valorizando a subjetividade dos colaboradores. Os resultados esperados por muitas organizações estão vinculados ao aporte que conferem ao capital intelectual, em outras palavras, à importância dada ao fator humano.

O fator humano se tornou o diferencial das organizações. A vantagem competitiva decorre das pessoas, pois são elas que geram criatividade e inovação, são

elas ainda que gerenciam, comunicam, supervisionam, criam, tomam decisões.

As organizações necessariamente precisam e dependem das pessoas e estas conferem características próprias para as organizações através do modo como se comportam, atuam, trabalham, como lidam com os clientes e com os demais colaboradores.

Deste modo, considera-se que embora a gestão de pessoas seja um termo recentemente incorporado às organizações com o intuito de valorizar as capacidades humanas, vistos como seres dotados de habilidades e capacidades distintas e igualmente necessárias e importantes, ainda se encontram modelos de gestão pautados na hierarquia e na centralização do poder de decisão.

Sendo assim, este trabalho busca ressaltar a importância do gestor como um facilitador capaz de articular os interesses da organização e das pessoas que compõem a sua equipe, para que juntos, possam encontrar as melhores soluções às demandas cotidianas. Nesse sentido, estima-se identificar práticas que desenvolvam autonomia, tornando os colaboradores capazes de inovar em diferentes setores da organização; sujeitos ativos empreendedores, com visão para o futuro e com capacidade de prever e antecipar ações.

Por meio da revisão bibliográfica de autores nacionais e internacionais, de nomes conhecidos nas discussões sobre gestão de pessoas, liderança, constituiu-se a parte teórica deste trabalho e através da aplicação de questionários, de pesquisa quantitativa constituiu-se a parte investigativa.

Deste modo, na primeira parte deste trabalho, buscou-se apresentar as principais características que o gestor precisa desenvolver para desempenhar um papel mais efetivo no atual cenário.

Na segunda parte, focou-se no desafio dos gerentes em gerenciar pessoas, sobretudo, nas suas capacidades de gerir relacionamentos.

Na última parte apresenta-se os resultados da pesquisa, de abordagem qualitativa realizada em uma empresa privada do Paraná, com o intuito de apurar elementos de análise sobre a atuação dos seus gerentes e o nível de satisfação dos colaboradores.

2 JUSTIFICATIVA

O gerenciamento eficaz de uma organização requer profissionais conscientes que gerir uma empresa é uma tarefa complexa, principalmente porque envolve lidar e conduzir pessoas. Do gestor é exigido cada vez mais que ele tenha amplos conhecimentos, habilidades e atitudes para que consiga juntamente com a sua equipe obter resultados positivos tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Neste sentido, o gerenciamento de pessoas requer habilidades que estão relacionadas com atividades operacionais, com a tomada de decisões e principalmente com as habilidades interpessoais, que podem se tornar o grande diferencial dos gestores.

O interesse em investigar a atuação dos gestores na empresa estudada surgiu da inquietação da pesquisadora que trabalha no setor de Recursos Humanos e almeja identificar a atuação dos mesmos a partir da visão dos colaboradores, para que as possíveis situações possam se converter em mudanças significativas para otimizar o desempenho dos gestores.

Desta forma, considera-se para fins conceituais os gestores de área tática que, ao longo deste estudo, serão tratados pelo termo gestor, porém, para fins de análise, serão tratados pelo termo gerente, conforme referência usada pela empresa lócus deste estudo.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Analisar o papel e atuação dos gestores de uma empresa familiar do Paraná, através da percepção dos colaboradores.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar, a partir da literatura, elementos que fazem parte da atuação dos gestores;
- Descrever aspectos comportamentais dos gestores a partir da percepção dos colaboradores;
- Caracterizar a relação gestor-empresa na perspectiva dos colaboradores.

4 GESTÃO - ANÁLISE E PERSPECTIVAS

O atual cenário apresenta demandas muito mais complexas aos gestores que esperam atingir resultados a partir das pessoas. Para tanto, torna-se imprescindível compreender o novo papel do gestor nas organizações.

Deste modo, ao se analisar a história e desenvolvimento dos sistemas de produção, bem como, o papel e atuação das multinacionais, vê-se que a figura do gestor aparece cada vez com mais notoriedade e que buscar um gestor qualificado e com perfil para gerir uma empresa é um desafio.

Grandes empresas, multinacionais, até mesmo as médias e pequenas empresas buscam na figura dos gestores, pessoas que possam auxiliar na administração tanto dos recursos financeiros, quanto de produção, bem como de pessoas. O gestor precisa estar apto a gerenciar não apenas questões ligadas diretamente a produção, mas sim todo o contexto que envolve o processo.

Desse modo, espera-se que o gestor saiba se relacionar positivamente com as pessoas subordinadas diretamente a ele, de maneira a mostrar que ele sabe conduzir uma equipe e adquirir dela os resultados dos quais precisa.

4.1 O papel do Gestor

Alguns fenômenos culturais, de cunho social, econômico ou político, modificaram as perspectivas de gestão na contemporaneidade, alterando também o comportamento organizacional. Além do avanço das tecnologias, dos meios de comunicação, a ampliação dos negócios, o aumento de vendas, de prestação de serviços e o aumento do consumo. Todos esses fatores contribuíram para que as empresas buscassem novas formas de organização. A expansão das empresas, também fez com que a busca por pessoas capacitadas para o processo de gestão se intensificasse.

Para Silveira (2014), é possível encontrar uma definição clara e objetiva do papel do gerenciador, cuja tarefa principal seria capacitar pessoas para atuações conjuntas, por meio de metas e valores comuns, no caso, comuns as exigências da própria empresa, com uma estrutura apropriada, de treinamento e desenvolvimento, possibilitando que as pessoas ajam e reajam quando passam por situações de mudança. Assim o ato de gerenciar pode se tornar uma forma de gerar inovação e organização do ambiente de trabalho (SILVEIRA, 2014).

A partir dessa perspectiva é possível notar a ação concreta do papel do gestor sendo aquele que precisa trabalhar com as normas e regras da empresa e ao mesmo tempo convertê-las em ação através da equipe que coordena.

O papel do gestor nas empresas modificou-se também ao longo do tempo, principalmente, com relação a autonomia para a tomada de certas decisões. Até certo tempo, em empresas menores, o proprietário da empresa era o responsável por toda e qualquer decisão, cabendo ao gestor o papel de acompanhar na prática se as funções e ordens estavam sendo executadas adequadamente. Atualmente, sua atuação se destaca também como aquele que deve desenvolver habilidades para atuar no dia a dia, para aplicar suas responsabilidades e conduzir os colaboradores para a realização da prática.

Nesse sentido, Chiavenato (2015) destaca que o gestor está deixando de ser aquele que desempenha apenas funções administrativas, ou seja, aquele que planeja, organiza, controla e dirige para se tornar um gestor que assume a postura de liderança inovadora, através de uma maneira diferenciada de lidar com pessoas. Deste modo, através das leituras, percebe-se que o papel do gestor está pautado na capacidade de gerenciar pessoas, na sua habilidade de estar entre os colaboradores e conduzi-los de maneira positiva, democrática e sem autoritarismo.

O referido autor, ressalta ainda que cada vez mais os executivos estão se envolvendo com as pessoas, transformando-se em lideranças impulsionadora e gestora de pessoas e o trabalho desempenhado pelos líderes-gestores, está se tornando cada vez menos individual, levando-se em consideração a coletividade, o trabalho social. Deste modo, segundo o autor ainda, a relação *gerente x subordinado*, deu lugar ao *líder x equipe*, ou seja, liderança x colaboração, afim de que as empresas possam contar com mais dinamismo, entusiasmo e criatividade entre os seus colaboradores (CHIAVENATO,2015).

Para ele, o núcleo básico da gestão de pessoas está no fato de o gestor realizar tarefas e alcançar objetivos através das pessoas. Saber gerenciar pessoas é o processo vital para um pleno alcance do desenvolvimento das tarefas e para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Para Selmam (2010), o gestor aparece como aquele que dá poder aos demais para que consigam mais do que conseguiriam por si mesmos, oferecendo constantemente na realização do seu trabalho novas oportunidades aos colaboradores, desenvolvendo práticas e habilidades. Para ela, trata-se de um serviço constante, em que o gestor busca dar o melhor de si e extrair o melhor dos outros.

As empresas passam por constantes mudanças. Em um ritmo muito acelerado de tempo é preciso se transformar, se readaptar, pois a todo instante surgem novas exigências no mundo dos negócios. A empresa que não consegue acompanhar estas mudanças está fadada ao atraso.

Da mesma maneira com que as mudanças atingem o setor produtivo, principalmente com o avanço demasiado acelerado da tecnologia, o mesmo ocorre com o recrutamento de pessoas.

Nesse sentido, Chiavenato (2015) ressalta que a empresa depende de talentos que ela deve conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar, para tanto, a empresa deve oferecer uma organização de trabalho adequada, incentivadora com mentalidade de empreendedorismo. Para o autor, por melhor que o gestor seja, por mais que seja dotado de talentos, se a empresa não possuir as características descritas, o efetivo resultado do gestor estará comprometido.

Sobre as competências essencialmente individuais dos gestores, propõe-se analisar o Quadro 1.

Quadro 1 - As competências individuais das pessoas

Competências	Descrição
1. Conhecimento	É o saber. Depende da aprendizagem. As pessoas precisam ter oportunidades maiores, para aprender mais e a fim de sempre aumentarem seu conhecimento. O conhecimento para ser útil precisa ser aplicado.
2. Habilidade	Saber fazer. É a capacidade de utilizar de maneira eficiente e eficaz o conhecimento para agregar valor. Algumas habilidades importantes são: capacidade de aprender e de reaprender por conta própria; capacidade de analisar, sintetizar e avaliar situações, capacidade de se comunicar, ter pensamento crítico, criatividade e inovação; capacidade de identificar e resolver problemas e conflitos; capacidade de tomar decisões, trabalhar em equipe, saber usar de maneira eficiente a tecnologia da informação. Mas a habilidade sozinha não funciona em ambientes desfavoráveis à sua implementação.
3. Julgamento	Saber analisar e decidir. O conhecimento e a habilidade requerem julgamento da pessoa a respeito de onde, como e quando serão aplicadas. O julgamento envolve necessariamente visão ampla e global da situação, análise de dados e fatos concretos, discernimento do entorno e tomada de decisão. É o julgamento da situação que permite descobrir o que está acontecendo, qual problema a ser resolvido, a necessidade a ser satisfeita, a tendência dos acontecimentos e, enfim, o que fazer. O julgamento direciona a ação, apruma o comportamento e define o rumo a tomar.
4. Atitude	Saber fazer acontecer. Conhecimento, habilidade e julgamento requerem atitudes das pessoas para que possam ser colocadas em prática. Atitude é a capacidade de conseguir fazer as coisas e agregar valor na organização por

	meio da mudança e da inovação, mesmo em situações críticas, negativas ou desfavoráveis. É a atitude da pessoa que faz com que seu conhecimento, habilidade e julgamento realmente possuam um papel relevante nas coisas que acontecem nas empresas. Atitude significa espírito empreendedor capaz de realizar e fazer acontecer por meio do impulso, iniciativa própria e determinação.
--	---

Fonte: Chiavenato, 2015, p. 09-10.

O quadro sintetiza claramente as principais características que o gestor deve possuir. A autonomia em desenvolver cada uma delas torna evidente o quão eficaz pode ser o trabalho do gestor e o quanto ele poderá contribuir com a empresa. Além disto, se o gestor for capaz de colocar em prática o conhecimento, a habilidade, o julgamento e a atitude perante a sua equipe, ele certamente obterá resultados positivos com o trabalho do grupo.

Silveira (2014) destaca também que alguns princípios devem nortear o trabalho do gestor, tais como a capacidade de envolver os seres humanos, obter o comprometimento dos colaboradores com metas em comum e valores, desenvolvimento da postura de aprendizagem e ensino, construir uma cultura baseada na comunicação intensa, medir o desempenho de cada um e acompanhar os resultados dentro e fora da empresa, gerar inovação e organizar o ambiente de trabalho.

Nesta perspectiva, é preciso considerar a ação concreta dos gestores e suas características, sobretudo, devido à importância dada a sua função. Para Silveira (2014), o gestor precisa promover a participação ativa da sua equipe e ter uma visão aberta para o mundo, ter noção da dimensão do seu papel e da sua responsabilidade. A proposta de gerenciamento democrática precisa considerar as capacidades individuais, deste modo, “ao gerente cabe, assim, criar condições e oportunidades para o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários” (SILVEIRA, 2014, pg. 07).

O esquema a seguir, representa as funções básicas dos gestores:



Fonte: Silveira, 2014.

Neste esquema estão representados seis pontos que Silveira (2014) considera essenciais para a atuação dos gestores.

Igualmente importantes e discutidas mais detalhadamente na última parte deste trabalho, estas seis características precisam compor o comportamento básico de um bom gestor.

Sem ordem de importância, a iniciativa compõe um comportamento capaz de levar a equipe adiante, pois o gestor toma a frente, corre atrás, faz as coisas andarem. A investigação possibilita ao gestor estar sempre por dentro dos acontecimentos da empresa, inteirando-se de tudo que está ocorrendo com o setor que coordena. O posicionamento possibilita ao gestor assumir uma postura diante da sua equipe, sendo capaz de assumir o seu posicionamento com afinco sempre que necessário.

A solução de conflitos talvez seja uma das características que mais exigem esforços, pois se sabe o quão complexo é lidar com o comportamento das pessoas, para tanto, o gestor precisa desenvolver habilidades neste quesito, a fim de tornar a equipe a mais harmoniosa possível. A tomada de decisão requer um comportamento pronto e ágil pois, mediante situações positivas ou adversas o gestor precisa estar apto para tomar decisões baseado em uma ampla visão de todo o contexto, vislumbrando diferentes possibilidades e optando sempre que possível pela mais coerente e eficaz para a empresa.

A avaliação crítica (*feedback*), é um procedimento essencial para que o gestor conheça o trabalho que está sendo realizado pela sua equipe, sem um parecer dos colaboradores é difícil o gestor ter conhecimento daquilo que precisa melhorar ou daquilo que já está andando positivamente. O *feedback*, faz parte da comunicação, assunto aprofundado na última parte deste trabalho, sendo ela fundamental em qualquer organização.

Deste modo, a gestão, segundo Caproani (2002), consiste em conseguir que as coisas sejam feitas pelos outros, e que os outros possam realizar da melhor forma o seu trabalho, mas representa muito mais que isto, é o que se faz com os outros e aos outros, é a maneira como se expressa a competência, ou como se dá o melhor ou o pior de cada gerente ao futuro da organização e ainda, a experiência na gestão pode tornar os gerentes plenos, dispersos ou fragmentados.

Do mesmo modo, o autor lembra que gestores eficazes capacitam a sua equipe desenvolvendo comportamentos focados tanto na produção, no alcance das metas, procedimentos, desempenho de tarefas, quanto no relacionamento, ou seja, na preocupação com as pessoas, na maneira como se relacionar os colegas. Assim, conseguem manter seus colaboradores emocionalmente dispostos, motivados e confiantes, tecnicamente qualificados, desenvolvendo habilidades, adquirindo experiência e conhecimento.

Conclui-se este capítulo destacando que o gestor precisa desenvolver determinadas habilidades para se tornar um gerente eficaz, capaz de conduzir sua equipe e produzir resultados positivos. Que o bom gestor é aquele capaz de estar em contato direto com os demais colaboradores e que saiba valorizá-los.

5 O GESTOR E O DESAFIO DE GERENCIAR PESSOAS

“Se você consegue enxergar o que precisa ser feito, tem a habilidade de compreender todas as forças em jogo e possui a coragem de iniciar as ações para melhorar as coisas, então você pode realizar com sucesso seu potencial de liderança”.

James Clawson

O capítulo anterior tratou do papel do gestor e, suas principais características, competências necessárias para uma gestão efetiva em resultados e como ele deve ser visto com relação aos demais colaboradores. Este capítulo por sua vez, irá tratar dos desafios que o gestor encontra para o efetivo desempenho do seu trabalho na organização com relação aos relacionamentos profissionais.

Ao realizar a revisão bibliográfica para escrita deste trabalho de conclusão de curso, observou-se que é consenso entre os autores que este é um momento crucial de mudanças significativas no mundo, sobretudo no mundo dos negócios. Os fatores que contribuem para mudanças cada vez mais rápidas se devem a diversos fatores, sejam de ordem econômica, social, cultural, e principalmente tecnológica.

Desse modo, essas mudanças afetariam diretamente as relações humanas dentro das empresas. Segundo Chiavenato (2014), uma das áreas empresariais que mais sofreu mudanças, foi a área dos recursos humanos. Segundo ele ainda, até mesmo o nome recursos humanos, estaria sendo substituído por gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão de colaboradores.

Da mesma forma, Marchiori (2017) ressalta que a gestão de pessoas é uma área multidisciplinar, que envolve conhecimentos de diversas outras áreas, dentre elas psicologia, direito, administração, etc., e, portanto, envolve questões objetivas e subjetivas.

Dentro de uma instituição, se sabe que existem hierarquias e poder e que existem direitos e também deveres e que como colaboradores deve-se respeitar para que os resultados sejam percebidos. É necessário gerenciar pessoas de modo que os resultados sejam somatórios no contexto da equipe, regidos pela habilidade do gerente.

5.1 Gerenciando relacionamentos

O ser humano se tornou o ponto chave em qualquer empresa. É através das pessoas que parte significativa do processo produtivo se concretiza, daí a importância de políticas de valorização dos profissionais que colaboram para a obtenção dos resultados organizacionais.

Ressalta-se ainda que o papel do gestor está intrinsecamente ligado ao preparo que o mesmo deve ter para lidar com pessoas. Por isso, na gestão de pessoas, torna-se estratégico ter gestores que conseguem conduzir a equipe valorizando e respeitando os seres humanos com quem lidam diariamente.

Em um momento de tanto avanço tecnológico e do próprio sistema capitalista, em que máquinas estão substituindo a força motriz do homem, nunca se pareceu tão pertinente falar de gestão de pessoas. Mas por que a gestão de pessoas é tão importante?

Marchiori (2017) ressalta que muitas empresas ainda recorrem aos antigos modelos de gestão, aquele respaldado no autoritarismo, na falta de diálogo, na falsa sensação de que há transparência nas informações. Para a autora, este tipo de gestão desperta desinteresse nos colaboradores e em muitos casos acabam sendo punidos quando tentam falar ou por em voga determinadas situações vivenciadas no trabalho. Em determinados casos, quando o funcionário é desligado da empresa, ele vê como uma libertação, que para a autora, esse sentimento se dá em virtude do desencanto e da falta de estímulo.

A capacidade de gerenciar relacionamentos profissionais, segundo Caproni (2002), é uma das habilidades mais importantes que os gestores podem ter. Segundo a autora, pesquisas revelaram que gestores que possuem ampla rede de relacionamentos profissionais dentro e fora das organizações de trabalho tendem a ser mais eficazes em seu trabalho, têm carreiras mais bem sucedidas, e levam vidas mais felizes e saudáveis. Portanto, cultivar relacionamentos eficazes é essencial para o sucesso gerencial e organizacional.

Para Caproni (2002), mesmo que estas características sejam fundamentais e essenciais para um bom gerenciamento de pessoas, muitos gestores perdem a oportunidade de inspirar confiança, respeito e não conseguem apoio e nem influenciar a todos, assim, deixam de melhorar sua eficácia e deixam de obter sucesso profissional.

O enfoque na gestão de pessoas se dá porque os gestores sempre irão trabalhar com pessoas, independente do quanto a tecnologia avance, e a qualidade do relacionamento profissional sempre terá importância. Como destaca ainda a autora, a confiança e o respeito, serão sempre a base sobre a qual os relacionamentos se estabelecem de maneira duradoura e eficaz. Práticas sólidas de comunicação sempre serão importantes, relações de poder e autoridade deverão sempre ser trabalhadas. “Os temas duais de amor e trabalho, intimidade e comando, sempre estarão no âmago da nossa humanidade” (CAPRONI, 2002, pg. 2).

Deste modo, a habilidade em gerir os relacionamentos nas organizações se torna elemento essencialmente importante, pois a estrutura organizacional está em constante mudança. Como já citado, a relação burocrática, autoritária que caracterizaram a era industrial deu lugar, na era pós-industrial, a relação fluida em rede.

Na perspectiva de comunicação em rede, gestores se comunicam com colaboradores, colaboradores se comunicam entre si e com o gestor, se comunicam com clientes, que se comunicam com vendedores que também se comunicam com seus gerentes e assim por diante, estabelecendo uma comunicação em rede, diferente da comunicação linear, da comunicação engessada e direta.

Para Selmam (2010), é inquestionável que o que deve ser feito em uma organização seja possível fora do contexto dos relacionamentos humanos efetivos. Qualquer organização comprometida com a qualidade total, compreende que os relacionamentos humanos são fundamentais para a realização do trabalho.

Segundo o autor, no que diz respeito as transformações sofridas no âmbito gerencial, há muito tempo se pressupõe que as dimensões humanas de uma empresa sejam essenciais, muito embora, nem todas as organizações consigam efetivamente perceber como tal.

Quando se trata de gerenciar pessoas, os autores consultados para a escrita deste trabalho, são enfáticos em afirmar que o mercado de trabalho está exigindo gestores com maior habilidade de relacionamentos com a equipe e que a falta de conscientização e insensibilidade tendem a ser cada vez mais inadmissíveis e poderão trazer problemas quanto a credibilidade dos gerentes.

A figura 1 representa os dois tipos básicos de gerência. O gestor participativo, que trabalha com a equipe e pela equipe e o gestor que apenas sabe delegar ordens e supervisionar o trabalho de maneira autoritária e sem sensibilidade para com os colaboradores.

Figura 1 – Gestão de equipes



Fonte: <http://gestaodeequipes.com.br/caracterizam-lideres-ruins/>

Segundo Knapik (2012), os modelos de gestão que valorizam os talentos humanos e veem nas pessoas seu principal investimento, fonte de recursos e resultados, estão ganhando espaço nas empresas que querem competir entre as melhores. A gestão focada no clima interno deve ser fonte de preocupação para as instituições que estão preocupadas com a imagem que desejam passar ao meio em que estão inseridas.

O contexto da imagem inserida reporta ao conceito de clima organizacional, abordado por Knapik (2012). Segundo a autora, este conceito refere-se ao ambiente psicológico que existe em uma empresa, seria a condição interna percebida pelas pessoas e que influencia no comportamento delas. O conceito está ligado também à motivação da equipe, que possibilita dar origem a comportamentos favoráveis ou desfavoráveis, uma vez que influencia no desempenho das pessoas e na satisfação com o trabalho.

A figura 1 também remete para uma questão considerada essencialmente importante no âmbito dos relacionamentos e que ao mesmo tempo representa um dos pontos críticos que enfrentam as organizações: a falta de confiança nos gestores. Segundo Selman (2010) os gestores precisam aprender a *construir* a confiança, além de compreender por que a falta de confiança existe e por que uns não confiam nos outros.

Caproni (2002) relata que após décadas de pesquisa sobre a eficácia organizacional, levou a conclusão de que a qualidade dos relacionamentos com os chefes, subordinados e colegas tem um impacto significativo na eficácia profissional, no sucesso com a carreira e no bem-estar pessoal.

Existe uma infinidade de sentimentos que afloram nos ambientes internos das organizações oriundos da personalidade de cada colaborador. O gestor precisa considerar estes aspectos na hora de formar e conduzir a sua equipe, pois segundo Knapik (2012, pg. 74) “gerenciar pessoas vai além do direcionamento de competências técnicas; deve levar em consideração também aspectos comportamentais, personalidade e emoções que interferem constantemente nos relacionamentos”.

Não restam dúvidas que investir em relacionamentos frutíferos com relação a equipe de trabalho é umas das coisas mais importantes que a organização pode fazer pela empresa. O gestor engajado nesta perspectiva, precisa gerir sua equipe conscientemente, a fim de melhorar o seu relacionamento e também possibilitar o bom relacionamento entre os colaboradores da equipe.

Segundo Caproni (2002), no que diz respeito aos relacionamentos dentro da empresa é preciso lembrar-se acima de tudo destes dois pressupostos: o primeiro se refere aos relacionamentos de alta qualidade baseados em confiança, respeito e reciprocidade; o segundo, reside no fato de que somos todos seres humanos falíveis que dependem uns dos outros para a eficácia profissional, para o sucesso da carreira e bem estar pessoal (CAPRONI, 2002, p. 134).

Os dois pressupostos demonstram o quão importante é a valorização do ser humano no contexto da organização sobretudo por apresentar valores essenciais que devem ser levados em consideração por todos dentro da empresa.

Nesse contexto, acentua-se o papel de influência do gestor na eficácia da realização das tarefas da sua equipe, no desenvolvimento da carreira, na satisfação com o trabalho, favorecendo a permanência por mais tempo na empresa, além de possibilitar o bem-estar emocional dos colaboradores:

Flexibilidade e maturidade emocional nos relacionamentos interpessoais são as qualidades exigidas dos profissionais no mundo do trabalho, a fim de se amenizarem os conflitos e de se criarem condições para a instauração de um clima favorável ao desenvolvimento e à motivação dos talentos humanos nas organizações, tendo em vista o comprometimento da equipe com a busca dos resultados da empresa (KNAPIK, 2012, pg. 76).

Habitualmente as organizações se destacam por sua estrutura física, pelo tamanho e organização dos seus edifícios, por suas instalações, não que estes

elementos não sejam importantes, mas não são coisas que realmente conferem identidade e personalidade à organização.

Para Chiavenato (2014) uma organização não é só prédios, marcas, produtos, aparatos físicos, pois estes são estáticos, inertes, não tem vida própria, sofrem depreciação e podem ser vendidos e comprados a qualquer momento. Segundo eleo que faz de fato

Uma organização existir e vibrar são as pessoas, que são a fonte de energia que a move, a inteligência que a nutre, o talento que a dinamiza e as competências e habilidades que a levam ao sucesso. As pessoas são o combustível que impulsiona a organização, o sangue que corre em suas veias. Sem elas, jamais existiriam as organizações [...] Elas não podem prescindir do indivíduo, pois cada um é participante valiosíssimo e poderoso contribuinte para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014, p. 82).

Ante ao exposto, nota-se que sob essa perspectiva o gestor que consegue ter essa visão a respeito dos colaboradores que gere, precisa também compreender que as pessoas se juntam a organização para alcançar objetivos pessoais, e trazem consigo ideias, experiências, visões, expectativas e sonhos além de trazerem consigo, características singulares, como capacidades, habilidades, competências, conhecimento, talento (CHIAVENATO, 2014).

Assim, o aspecto positivo com relação a gestão de pessoas, é que características como as mencionadas pelo autor estão sendo levada cada vez mais em consideração pelas organizações que estão aprimorando os recursos humanos para aprender lidar com as pessoas de maneira mais humana, aberta e participativa.

Dessa forma, os relacionamentos entre gestores e colaboradores (subordinados) mais eficazes são aqueles baseados no apoio e na boa vontade mútua, em que gestores adaptam seu comportamento às necessidades dos colaboradores e as situações cotidianas.

Os gestores mais eficazes são aqueles que sabem usar o momento em que precisam direcionar para uma tarefa, mas também sabem quando usar um estilo apoiador e orientador. Eles ajudam seus colaboradores desempenharem suas funções promovendo um trabalho cativante, em equipe, possibilitando que os mesmos se sintam capacitados para otimizar suas funções e alcancarem juntos bons resultados para a organização.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Sabe-se que não há ciência se não houver a utilização dos métodos científicos. O método é o caminho percorrido pelo pesquisador para realizar a pesquisa ao qual se propôs, para alcançar determinado resultado, sendo assim, adota-se um conjunto de procedimentos.

A pesquisa, de acordo com Estrela (2018), é um momento reflexivo que permite descobrir novos fatos ou dados em qualquer área do conhecimento. Deste modo, a pesquisa é uma atividade, conforme destaca o autor, voltada para a solução de problemas por meio dos processos do método científico.

Assim, para atender aos objetivos deste estudo que se fundamentam no estudo da percepção dos colaboradores quanto a atuação dos gestores em uma empresa privada do Paraná, este estudo orienta-se a partir de pesquisa de abordagem qualitativa. Tendo em vista que utilizou-se de pesquisa bibliográfica para corroborar na análise do problema de investigação bem como na fundamentação teórica do trabalho, utilizou-se também de pesquisa descritiva e estudo de caso.

Segundo Pádua (2004), com o desenvolvimento das investigações nas ciências humanas, as chamadas pesquisas qualitativas procuraram consolidar procedimentos que pudessem superar os limites das análises meramente quantitativas.

Em conjunto com o método adotado, a pesquisa qualitativa, de acordo com Pádua (2004), se preocupa com o significado dos fenômenos, processos sociais, motivações, crenças, valores, representações sociais, que permeiam as relações sociais.

Perovano (2016), destaca que na pesquisa qualitativa, o pesquisador realiza a coleta de dados diretamente no contexto em que os atores participam, baseadas na observação e vivência do pesquisador.

Desde modo, utilizando a pesquisa qualitativa para a obtenção dos resultados apresentados na última parte deste trabalho, seguiu-se a etapa da coleta de dados, análise dos dados e por fim, a elaboração da escrita dos resultados.

6.1 População e Amostra

Com base nos procedimentos metodológicos adotados, esta pesquisa se propõe analisar a satisfação de um grupo de colaboradores em uma empresa privada

do Paraná, com relação a atuação dos seus gerentes. Ao todo são 7 gerentes, sendo 6 homens e 1 mulher.

A empresa segue três ramos principais: posto de combustível, moinho de farinha de trigo e cerealista e está no mercado há mais de 30 anos. Na matriz concentram o financeiro, o RH, setor de compras e toda a parte administrativa, inclusive é onde ocorrem as tomadas de decisões pelo diretor da empresa, ao todo a empresa possui 190 colaboradores.

6.2 Método de Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada através de questionário e adaptado aos objetivos propostos. Trata-se de um instrumento com questões fechadas, (anexo 1), totalizando 13 questões que buscaram evidenciar questões preponderantes à atuação dos gerentes com relação aos seus colaboradores. As questões foram elaboradas a partir da percepção da autora, que trabalha no setor de RH da empresa, buscando sanar as suas principais inquietudes com relação ao desempenho dos gestores.

A coleta de dados ocorreu ao longo do mês de abril de 2018, com abordagem direta dos participantes, 15 no total, que foram sensibilizados sobre os objetivos do estudo e pelo fato de que os dados serão tratados de forma coletiva, sem identificação dos participantes. Nesse momento, os participantes do estudo, leram e assinaram o Termo Livre Esclarecido (Anexo 2).

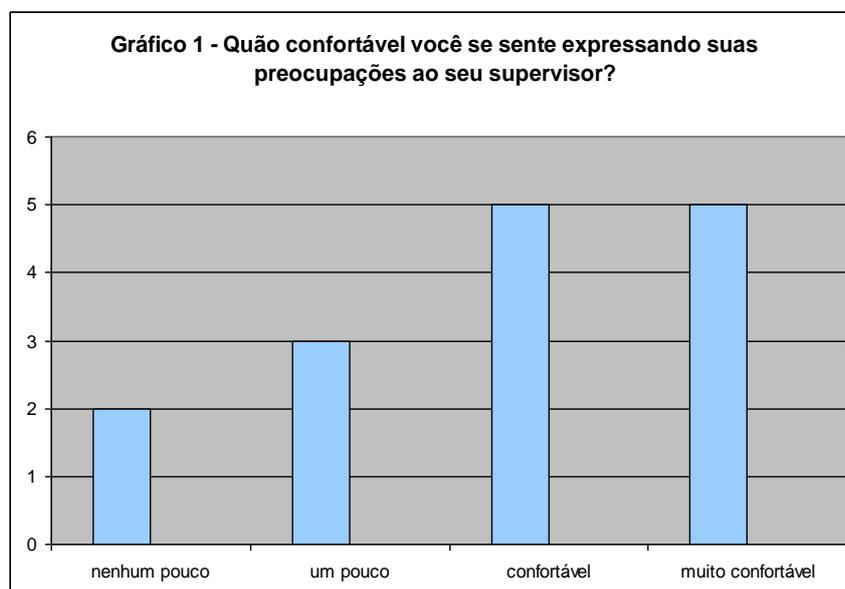
A partir da coleta, os dados foram organizados segundo a indicação dos objetivos específicos e lançados no Excel para elaboração dos gráficos que ilustram os resultados, analisados a luz das discussões apresentadas no referencial teórico.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do objetivo geral deste trabalho, que consiste em investigar a atuação dos gestores em uma empresa privada do Paraná, apresenta-se a seguir os resultados obtidos com a coleta de dados.

Quando questionados sobre quão confortáveis os colaboradores se sentem expressando suas preocupações ao seu supervisor, a maior parte demonstrou sentir-se confortável ou muito confortável. No entanto, 5 entrevistados, demonstraram avaliações negativas, de nenhum pouco a pouco confortável. Essa discrepância nos resultados deve-se aos diferentes perfis da equipe de gerentes, ou seja, os gerentes avaliados possuem posturas comportais distintas. Alguns são mais acessíveis do que outros quando se trata do processo de comunicação com a sua equipe.

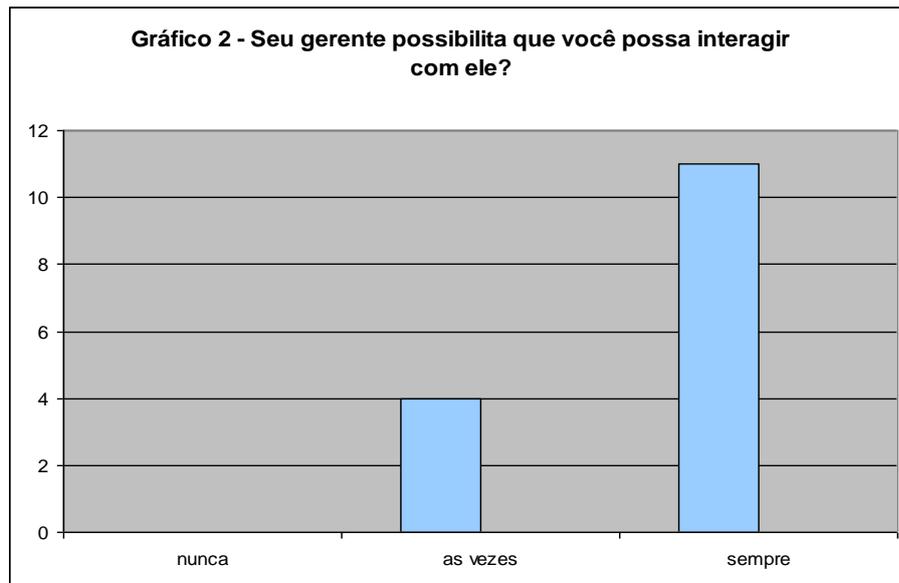
Nesse sentido, Chowdhury (2003) destaca dois tipos de comunicação dos gerentes: a individualista e a pessoalista. Para o autor, a comunicação pessoalista é a chave, pois está voltada para as pessoas. É aquela em que o gerente cria um ambiente amigável com os demais colaboradores, em que todos se comunicam rapidamente, sem burocracias ou individualismos, para que não haja a hierarquia tradicional condenada pelas novas práticas de gerenciamento. Sendo assim, o gerente pessoalista deixaria todos os colaboradores confortáveis para expressar suas preocupações, a fim de que possam ser ouvidos criando a atmosfera positiva de comunicação dentro do setor, da filial ou da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Na pergunta 2, representada pelo gráfico 2, os colaboradores foram questionados se o gerente possibilita a interação com eles.

Dos 15 colaboradores questionados, 11 responderam sempre e 4 quase sempre. Neste sentido, observa-se que o gerente concede certa abertura para que os colaboradores se comuniquem.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Para destacar a importância que o gerente assume, Robbins (2003), afirma:

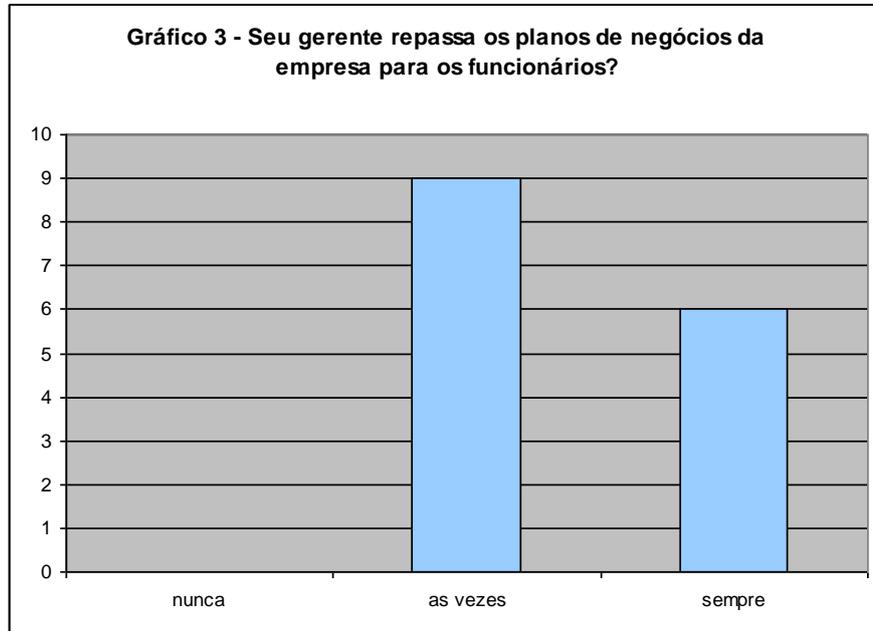
Parte da tarefa de um líder, tem sido, e continua a ser, trabalhar com pessoas para descobrir e resolver problemas, mas, se os líderes terão acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo que eles precisam para solucionar problemas, dependerá do grau em que as pessoas confiam nele. A confiança e o valor nela depositados modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação (ROBBINS, 2003, p. 57).

Desta forma, é possível constatar que a interação entre colaboradores e gerentes, deve ser mantida através da confiança que o gerente consegue adquirir dos mesmos. O colaborador que confia no seu gerente está mais suscetível a seguir suas ações e executá-las com mais segurança.

Ainda considerando as discussões apresentadas por Robbins (2003), salienta-se que algumas ações práticas que os gerentes devem ter para adquirir confiança são: *seja transparente, seja justo, expresse seus sentimentos, fale a verdade, mostre consistência, cumpra suas promessas, preserve confidências.*

Certamente, são elementos que todos deveriam tomar conhecimento ao serem efetivados ou contratados pela empresa e que ao serem seguidos, tornariam o ambiente de trabalho mais favorável.

Nesse sentido, os resultados evidenciados no gráfico 3, salientam a frequência com que cada gerente repassa os planos de negócios da empresa aos funcionários.

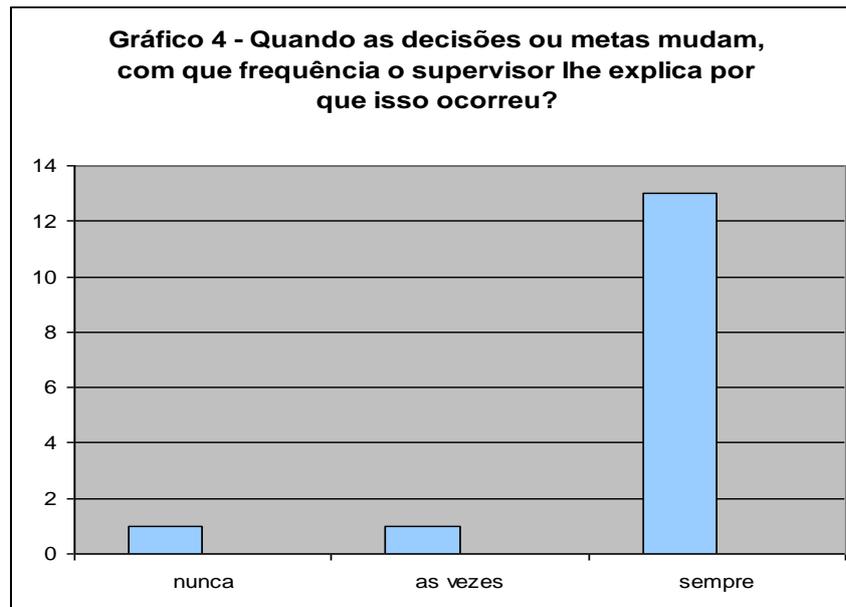


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A partir do gráfico 3 é possível notar que o desempenho positivo dos colaboradores depende do quanto eles conhecem sobre aquilo que dedicam horas do seu dia a dia fazendo e principalmente sobre as previsões futuras.

As discussões apresentadas pela literatura sobre esta temática, evidenciam a importância da comunicação para a gerência de nível tático, ou seja, sem comunicação as coisas não acontecem. Assim, se a equipe está envolvida em todo o processo produtivo, está ligada ao cliente, está nas vendas, na administração, na execução do trabalho, enfim, é relevante que todos estejam de certo modo sabendo dos planos da empresa.

Desse modo, com o intuito de evidenciar outros elementos pertinentes à discussão sobre o processo de comunicação nesse cenário, os participantes opinaram sobre a frequência com que o gerente repassa quando as decisões da empresa mudam, conforme ilustra o gráfico 4, logo a seguir:

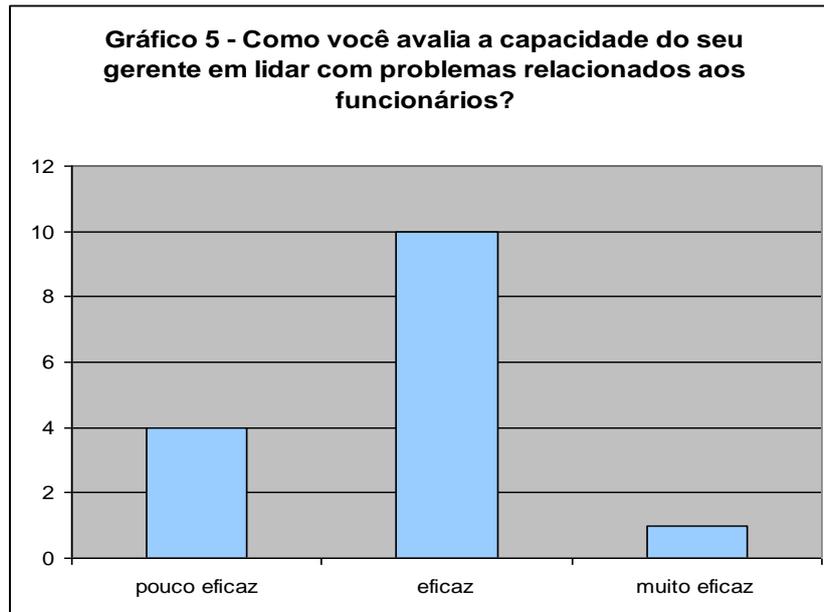


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Deste modo, torna-se fundamental que a comunicação ocorra de maneira constante, sobretudo quando ocorrem mudanças nas decisões ou metas, afim de que a equipe e o gerente possam trabalhar alinhados na mesma direção, conhecendo o que a empresa almeja, quais metas precisa atingir.

Nesse sentido, Caproni (2002) lembra que quando ocorrem mudanças, é preciso que elas sejam percebidas a tempo de se adaptar.

O gráfico 5, por sua vez, representa um ponto fundamental na gestão de todo gerente, ou seja, a capacidade de lidar com os problemas relacionados aos funcionários. Quando questionados sobre a capacidade do gerente em lidar com os problemas relacionados aos funcionários, a maioria considerou eficaz, porém poucos consideraram muito eficaz.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Sob essa perspectiva, Silveira (2014), afirma que gerenciar implica desenvolver habilidades para trabalhar com as tensões ligadas ao modo de agir e práticas dos sujeitos em diferentes contextos. Para ele ainda, é necessário que os gerentes entendam como tratar pessoas, compreendendo seus processos mentais, pois é necessário muito conhecimento para lidar com as pessoas de modo adequado e correto, tema que foi discutido na segunda parte deste trabalho.

Tendo em vista que uma das tarefas mais difíceis para os gerentes é saber lidar com as pessoas que com eles trabalham. Para Silveira (2014), tudo está relacionado a *gente*. O autor descreve uma lista de considerações pertinentes que na maioria das vezes os gerentes não compreendem como relevantes: 1) as pessoas não são iguais; 2) as pessoas têm necessidades diferentes, que variam conforme as circunstâncias; 3) as pessoas têm crenças diferentes; 4) as pessoas têm visões diferentes da realidade.

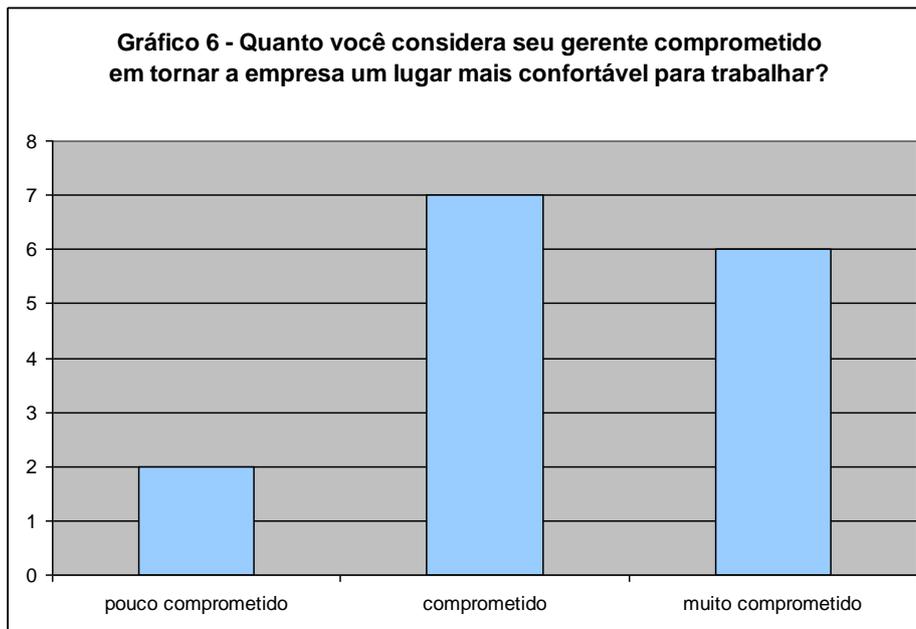
As discussões que se apresentam evidenciam o fato de que o ser humano é dotado de singularidade, e cada colaborador possuiu arraigado em sua formação humana elementos próprios constituída por diferentes contextos sociais que por sua vez, irão refletir na maneira como vão se comportar na organização.

Portanto, para que o gerente seja eficaz ao lidar com os problemas relacionados aos funcionários, Silveira (2014) recomenda ao gerente que

Habitue-se a conversar formalmente com seus liderados. O ideal é que tais conversas sirvam para avaliar o desempenho profissional de cada um deles.

Construa, com cada liderado, um ambiente de afeto e consideração. Isso não é obtido com técnicas de relacionamento, mas com postura de compaixão (SILVEIRA, 2014, 50).

Nesse sentido os resultados apresentados a seguir, pelo gráfico 6, ressaltam que comprometimento do gerente em tornar a empresa um lugar mais confortável para trabalhar, é percebido pela maioria dos funcionários de forma positiva:



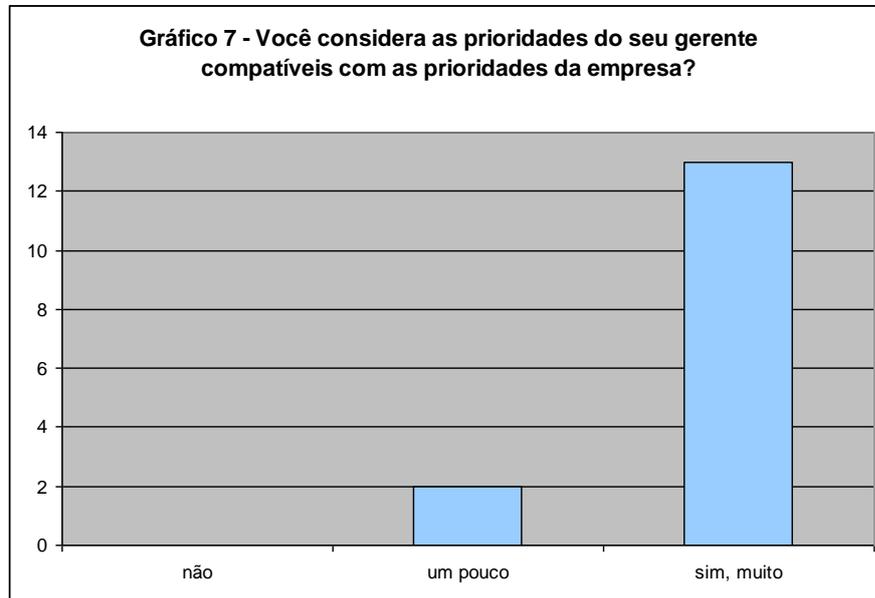
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Nota-se nesse quesito que o gerente precisa estar envolvido com a sua equipe. Biazzi (2017), ressalta que o bom gerente precisa energizar a sua equipe, mostrar coragem, comprometimento, envolvendo a equipe, reconhecendo, mobilizando, inspirando.

O mesmo autor, lembra que o gerente precisa estar atento, que sua função não deve ser apenas de vistoriar, ordenar, persuadir, pois o foco não deve estar apenas na produtividade, mas também nas pessoas que garantem a produtividade. Sendo assim, para o autor ainda, o líder da equipe precisa desenvolver habilidades voltadas à mobilização das pessoas e sua energia para produzir resultados, solucionar problemas, cooperar e inovar.

Desse modo, inevitavelmente, um dos maiores desafios dos gerentes é conseguir ser um gerente afável. Não se trata de ser um gerente permissivo, sem autoridade, mas sim aquele que por meio do respeito que repassa a sua equipe consegue obter o mesmo dela.

O gráfico 7 demonstra que na referida empresa, os gerentes estão em sua maioria assumindo as mesmas prioridades da empresa, conforme é possível observar no gráfico a seguir:



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

. Primeiramente o gerente precisa ter a visão do processo como um todo a fim de repassar do seu superior aos demais colaboradores. Como representamos no esquema a seguir, em que o gerente é o elo da comunicação.



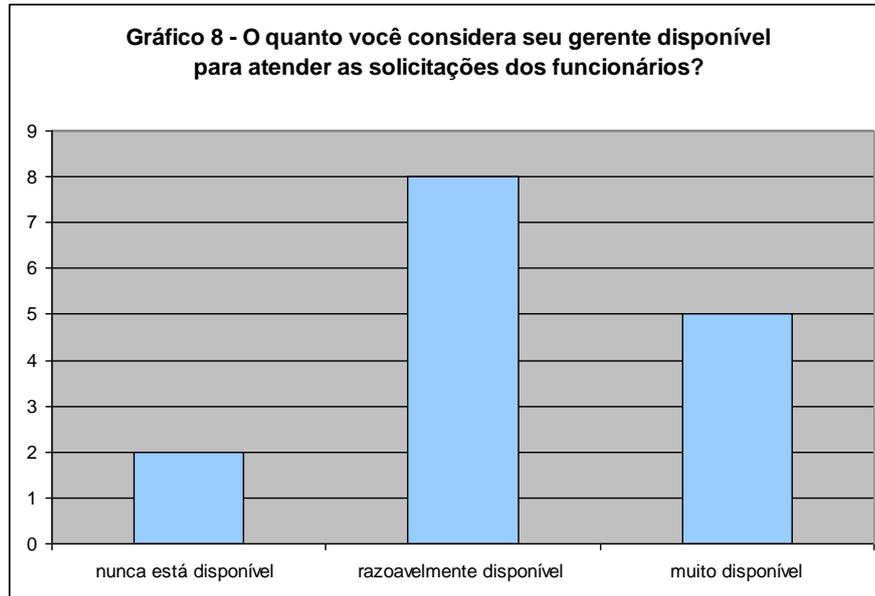
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A este respeito, julga-se pertinente retomar Chowdhury (2003), que discorre sobre a falta de fidelidade para com as empresas. Para ele em alguns casos os gerentes preferem apenas mudar ao invés de lutar pela sua ideia ou posição. E como poderão mobilizar seus seguidores se nem eles mesmos acreditam nos planos da empresa?

O gerente desacreditado não consegue passar credibilidade e confiança a sua equipe e a equipe carece de gerentes em que possam acreditar, confiar nas suas palavras, que possam se tornar empolgados, entusiasmados e que sintam que o gerente segue confiante na direção que devem tomar juntos. “Se as pessoas não

acreditam no mensageiro, elas não acreditarão na mensagem” (CHOWDHURY, 2003, p. 19).

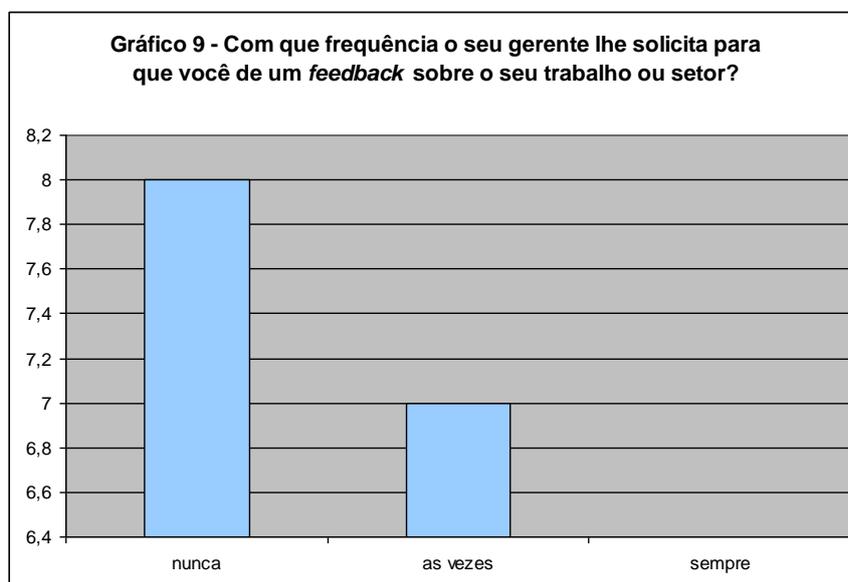
O gráfico 8, por sua vez, representa o quanto os colaboradores da empresa pesquisada consideram seu gerente disponível para atender as suas solicitações.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Observa-se que a maior parte dos colaboradores considera o gerente razoavelmente disponível e um percentual também significativo, considera seu gerente muito disponível. Esta situação remete a um ponto que já foi discutido neste trabalho que é a comunicação. Se o gerente não é acessível, a comunicação acaba ficando comprometida. Trata-se do tipo de gerente que resolve as situações ao seu modo, sem ouvir as solicitações, reclamações, considerações da equipe. Se o gerente trabalha em sintonia com a equipe, logo ele precisa ser solícito.

O gráfico 9 revela a percepção dos funcionários sobre a prática do feedback:



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

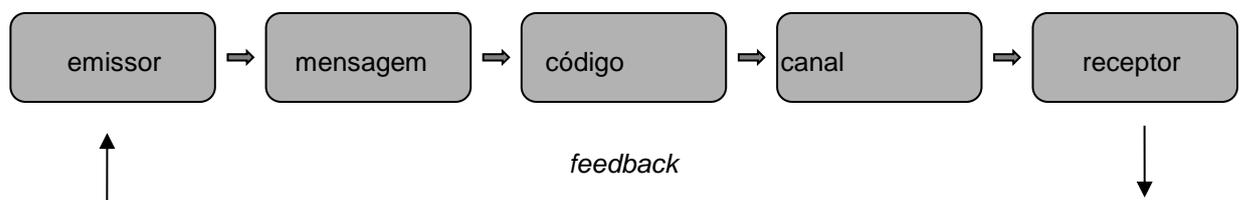
Considerando-se a importância das pessoas para qualquer organização são as pessoas e que um gerente eficaz só pode ter resultados positivos se souber conduzir sua equipe com eficiência e eficácia. Nesse sentido, estudos sobre gestão de pessoas, gerência, liderança, apresentados no referencial teórico deste trabalho, afirmam que a gerência do século XXI só pode dar certo se conseguir trabalhar com pessoas e para tanto, necessita estabelecer uma boa comunicação.

Nesse sentido, acentua-se a importância da comunicação como um processo de interação, troca de informações, de socialização e transmissão de ideias. O objetivo da comunicação nas organizações é permitir a interação entre quem transmite a informação e quem recebe, de maneira clara e objetiva.

Desta forma, a empresa precisa priorizar a comunicação entre seus colaboradores. O gerente precisa ouvir sua equipe a fim de que não lhe chegue informações deturpadas, algo extremamente comum dentro das organizações. A falta de uma comunicação eficiente e constante pode gerar sérios problemas para a empresa.

Segundo Knapik (2012), a comunicação é mais que transmitir uma informação verbalmente, mas engloba o processo de reconhecimento da mensagem transmitida, pois dependendo de como a interpretação ocorre, pode haver distorção da informação recebida.

No esquema a seguir, representa-se o processo de comunicação.



Fonte: KNAPIK, 2012. Org. pela autora.

O emissor é aquele que emite a mensagem para a equipe ou para outro indivíduo, é o início da comunicação. A mensagem é o conteúdo da informação. O código, a transformação da mensagem em símbolos, como a escrita, por exemplo. O

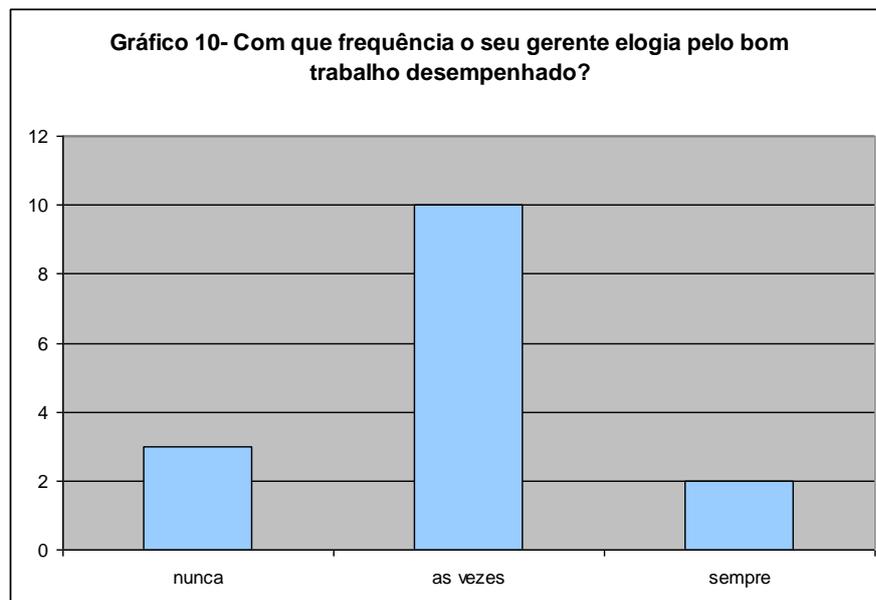
canal é o meio utilizado para transmitir a mensagem, telefone ou e-mail, por exemplo. O receptor por sua vez é o destinatário final da mensagem (KNAPIK, 2012).

O *feedback* por sua vez, segundo Knapik (2012), é uma palavra que vem do inglês e significa “retroalimentar” é, portanto, a informação que permite julgar se está se seguindo no rumo adequado ou não, a fim de que seja julgado se é necessário mudar ou não.

O desenvolvimento da prática do *feedback* – a disposição para dar e receber críticas e sugestões – é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho (KNAPIK, 2012, p. 112).

Essa prática de troca de informações deve ser priorizada dentro da empresa. O gerente através do *feedback* que obtém da sua equipe possibilita que ele reforce o comportamento que almeja do seu grupo, consegue definir prioridades, identifica e corrige pontos que devem ser modificados. Ela deve ser constante e rotineira.

Na pergunta 10, os colaboradores foram questionados sobre a frequência com que o gerente elogia pelo trabalho desempenhado.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Entende-se que elogiar com frequência pelo bom trabalho realizado ou quando os resultados positivos são alcançados, ou quando o gerente recebe um elogio pelo trabalho da equipe e repassa para a mesma, correspondem ao processo motivacional. O bom gestor precisa conhecer diferentes mecanismos para motivar a sua equipe. A equipe motivada trabalha melhor e mais entusiasmada. A motivação move as pessoas, move em busca de bons resultados.

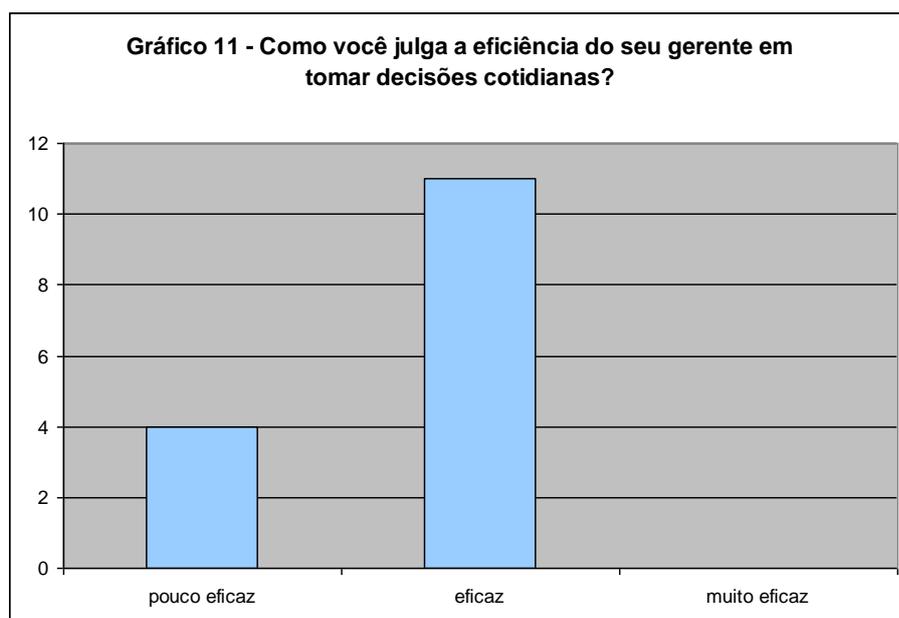
De acordo com Gramigna (2007, p.134)

Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista dos objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e inventividade.

Colaboradores entusiasmados fazem a diferença, eles encaram as metas e os desafios, atendem as necessidades da empresa e dos clientes e representam uma vantagem competitiva. Ao gestor cabe estimular e desencadear situações que levem a motivação, como por exemplo, elogiar pelo bom desempenho em determinada tarefa. São práticas que precisam estar inerentes ao ser humano, relacionadas diretamente com o ambiente de trabalho e valorizam o reconhecimento.

O elogio permeia o campo das emoções. Como tem-se destacado ao longo deste trabalho, o ser humano é o centro do foco da gerência do século XXI, e o mesmo pode ser observado quando se trata das emoções pessoais. Para Gramigna (2007, p.211) “cada vez mais é exigida a presença da competência emocional, principalmente por parte daquele que está em posição de gerência”. O gerente precisa repensar o tempo todo suas atitudes e comportamentos para que possa estabelecer um bom relacionamento com a equipe.

No gráfico 11, os colaboradores foram questionados sobre como julgavam a eficiência do gerente em tomar decisões cotidianas. A maioria respondeu considerar o gerente eficaz, o que significa que de modo geral, estão satisfeitos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

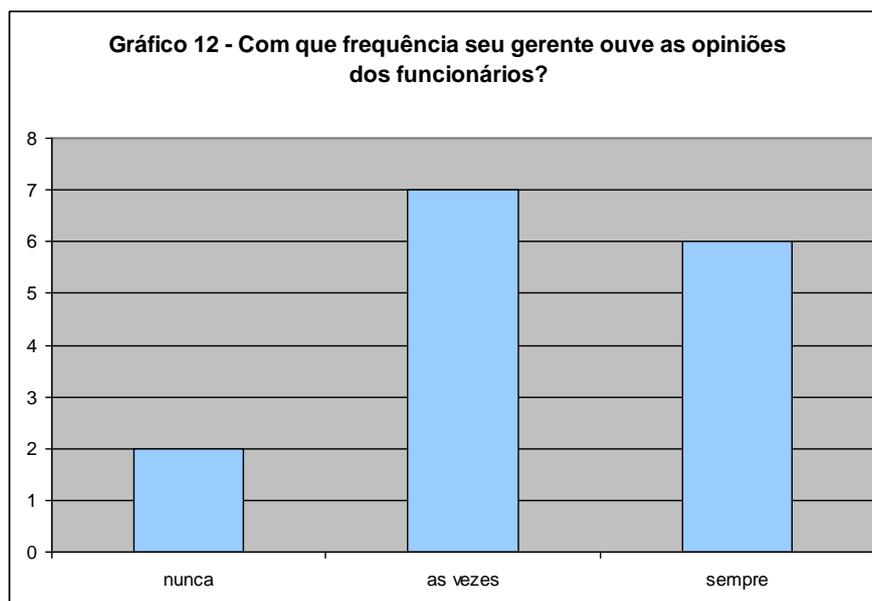
Nesta questão foi explicado para os colaboradores que eles deveriam julgar a eficiência em resolver questões relacionadas a empresa em si, produtividade e etc, e também a capacidade de resolver questões relacionadas aos conflitos da equipe, ou seja, quão eficazes eles são em resolver situações de conflito sem que seja necessário repassar ao RH.

Os gestores que sabem lidar com situações conflitantes conseguem obter melhores resultados com suas equipes. Um dos diferenciais está em saber diagnosticar o conflito quando este dá os seus primeiros sinais e imediatamente buscar meios para solucionar. O gerente acomodado, que tem medo de enfrentar e sente-se acuado, deixa o problema se agravar e evidentemente o torna mais danoso.

Quando o conflito é percebido na fase inicial, muitas vezes com uma conversa, uma reunião com a equipe, um chamado para um *feedback*, já resulta em soluções rápidas e eficientes e ameniza o problema, porém quando a situação se arrasta, tomando proporções maiores, medidas mais sérias precisam ser tomadas, tais como advertências ou em alguns casos demissões.

De acordo com Stadler (2014), os conflitos podem ter resultados negativos e positivos, construtivos e destrutivos, para ambas as partes envolvidas, gerentes e colaboradores, portanto, segundo o autor, o desafio consiste em administrar os conflitos, maximizando os efeitos construtivos e minimizando os destrutivos, agindo com ética, empatia, valendo-se da sua inteligência emocional e racional.

No gráfico a seguir, os colaboradores foram questionados sobre a frequência com que o gerente ouve a opinião dos funcionários.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

As respostas obtidas foram satisfatórias, pois revelam uma gerência que ouve a opinião dos seus colaboradores, todavia, demonstra que ainda é preciso melhorar a comunicação entre eles.

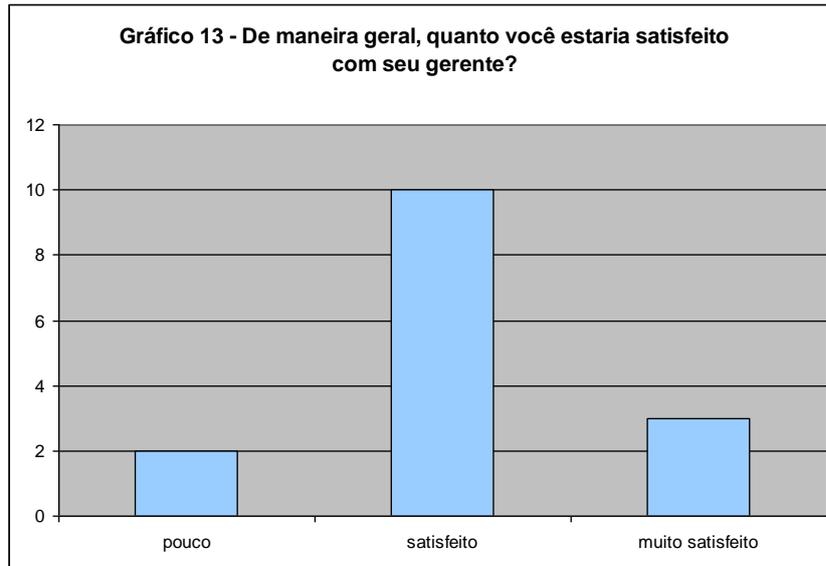
Ouvir é tão importante quanto saber comunicar. O bom gerente é aquele capaz de saber ouvir e também comunicar-se, em que o processo de interação ocorre através do gerente e do colaborador. O gerente só consegue desempenhar bem a sua função se for capaz de comunicar-se bem.

Por razões diversas os colaboradores sentem necessidade de falar aos seus superiores, seja para repassar algo relacionado ao trabalho, a produção, ao horário, ou alguma situação enfrentada com os colegas. O gerente ativo, comunicativo ouve com afinco, a fim de buscar através do que o outro quer lhe comunicar fazer com que o trabalho flua.

Ao gerente cabe também ser solícito quando chamado para conversar, estar disponível para ouvir e dar o suporte ou a solução necessária. A comunicação está entre as três principais características que um bom gerente deve possuir: equilíbrio, flexibilidade e comunicação (JUNG, 2015). Ouvir os colaboradores é uma das características dos novos gerentes, da gerência horizontal.

Jung (2015), afirma que é preciso que os gerentes estejam atentos aos sinais emitidos por seus colaboradores, regulando o padrão de comunicação. Isso possibilita a transmissão plena de mensagens e garante a reciprocidade da comunicação. Segundo o autor ainda, o gerente precisa ter coragem para falar e muito respeito para saber ouvir. Saber ouvir requer que o gerente saia do foco pessoal para o foco da relação com o outro.

A última pergunta solicitada aos colaboradores para responderem diz respeito ao quanto estão satisfeitos com o seu gerente, a maior parte respondeu estar satisfeito e apenas três estariam muito satisfeitos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A julgar de modo geral, o teor das respostas pode ser considerado positivo para a empresa, que mantém gerentes relativamente eficientes aos olhos dos seus demais colaboradores.

Este gráfico sintetiza todas as respostas dadas nas perguntas anteriores, em que foram julgadas diferentes características dos gerentes. Certamente, alguns fatores pontuais agradam mais a um e desagradam a outro, alguns colaboradores são menos exigentes com relação ao processo avaliativo e outros um pouco mais, alguns podem ter se sentido coagidos de certa maneira, mesmo que não tenham se identificado, deste modo, como toda pesquisa qualitativa, alguns elementos acabam sendo mascarados.

No entanto, trabalhos como este, podem trazer importantes e significativas contribuições para as empresas que almejam ter um *feedback* mais amplo da equipe de colaboradores, identificando elementos onde precisam canalizar mais suas atenções e identificando os aspectos positivos que a mesma já possui.

Um trabalho em conjunto pode ser realizado a partir de uma pesquisa como esta, que envolve setor de RH, gestores, diretoria e colaboradores, em que os resultados podem ser apresentados e debatidos coletivamente, afim de permitir que os gerentes, a empresa e os colaboradores tomem conhecimento dos resultados obtidos com os questionários e no que resultou tal pesquisa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o surgimento dos primeiros gestores as pessoas tentam definir as características que gestor competente deve ter. Essas características mudam com o passar dos tempos, moldando-se as exigências que cada tempo requer. As tarefas atribuídas aos gestores também evoluíram, recaindo sobre a gerência a capacidade de perceber oportunidades, ter visão ampla da empresa, criar trabalho em equipe, aceitar mudanças e trabalhar positivamente com elas, ouvir seus colaboradores e manter um bom relacionamento com sua equipe, ser capaz de conduzir a equipe para um trabalho eficaz.

Notou-se ao longo do trabalho que o gestor eficaz é aquele capaz de contribuir para o desenvolvimento das pessoas que compõem a sua equipe, possibilitando que as mesmas desenvolvam seu potencial, incentivando, dando suporte e recompensando condutas coerentes e apropriadas.

O gestor precisa ser capaz de energizar a equipe, afim de incentivá-la a ter um desempenho eficaz. O mesmo deve ocorrer com as pessoas, para serem coesas, independentes, contribuindo para o desenvolvimento delas como pessoas, para que juntos possam trabalhar pelo crescimento da organização, superando os obstáculos que permeiam a trajetória cotidiana.

Deste modo, na primeira parte deste trabalho, buscou-se apresentar as principais características que o gestor precisa ter para ser um gestor eficaz. Concluiu-se que para ser considerado como tal ele precisa dentre outras coisas, desempenhar as tarefas do início ao fim, ser capaz de resolver problemas de fácil e difícil solução, ter papel significativo como gerente, conseguir criar, manter e conduzir uma equipe, acatar, implementar, e efetivar mudanças, lidar com situações adversas envolvendo o relacionamento entre a equipe, ter atitude empreendedora, desenvolver e aplicar habilidades, ter capacidade de gerenciar conflitos, solicitar com frequência *feedback* dos colaboradores sobre o seu trabalho, criar e manter relacionamentos, ter ajuste de linguagem para comunicar-se com os colaboradores, criar ambiente de aprendizagem, etc.

Na segunda parte, focou-se no desafio dos gestores em gerenciar pessoas, sobretudo, na capacidade de gerenciar relacionamentos. Este capítulo foi acrescentado para demonstrar a importância das pessoas dentro de uma organização, do quão importante tornou-se valorizar o capital humano e como o papel do gestor é

determinante para assegurar a valorização das pessoas pelas instituições. Em tempos como os atuais, precisa-se de uma gerência diferente da gerência autoritária, precisa-se de uma gerência apaixonada e baseada nas emoções.

À guisa de conclusão, destaca-se que o papel do gestor em uma organização é essencial, é o elo da diretoria com os colaboradores, é o responsável direto pelo bom trabalho e desempenho da sua equipe. Está nas mãos do gestor transformar, cativar, obter mudanças e cultivar boas práticas na organização.

Conclui-se também que o enfoque nas pessoas que fazem parte da empresa são o que há de mais valioso, que o respeito, a consideração, o uso da emoção e do afeto transformam qualquer ambiente de trabalho em um lugar mais prazeroso, mais alegre e mais produtivo e os gestores que possuem a capacidade de usar o lado humano para conduzir a equipe obterão mais sucesso e realização na execução do seu trabalho.

Com este trabalho espera-se poder apresentar para a empresa analisada os resultados qualitativos e também a parte teórica desenvolvida, afim de que os gerentes tenham conhecimento dos pontos que precisam melhorar e também dos pontos em que foram elogiados.

REFERÊNCIAS

- BIAZZI, F. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional**. São Paulo: Labrador, 2017.
- BONAT, D. **Metodologia da pesquisa**. 3. Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009
- CAPRONI, P. **Treinamento gerencial: como dar um salto significativo em sua carreira profissional**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CARVALHO, M. C. M. **Metodologia científica: Fundamentos e técnicas**. 2. Ed. Campinas, SP: Papyrus, 1989.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. Ed. Barueri: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHOWDHURY, S. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2003.
- ESTRELA, C. **Metodologia científica: ciência, ensino, pesquisa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- JUNG, M. **Comunicar para liderar**. São Paulo: Contexto, 2015.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- MARCHIORI, M.R. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2017.
- ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- SELMAN, J. **Liderança**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SILVEIRA, J. R. **Sabedoria profunda em gerenciamento: casos reais e orientações para uma boa gestão**. São Paulo: Summus, 2014.
- STADLER, A. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

<https://jpn.up.pt/2015/03/19/media-ha-nova-rede-informacao-comunidades-portuguesas/> acesso em 23/06/2018

ANEXO 1 – Questionário de Pesquisa

APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

1. Quão confortável você se sente expressando suas preocupações ao seu supervisor?
() nenhum pouco () um pouco () confortável () muito confortável
2. Seu gerente possibilita que você possa interagir com ele?
() nunca () as vezes () sempre
3. Seu gerente repassa os planos de negócios da empresa para os funcionários?
() nunca () as vezes () sempre
4. Quando as decisões ou metas mudam, com que frequência o supervisor lhe explica porque isso ocorreu?
() nunca () as vezes () sempre
5. Como você avalia a capacidade do seu gerente em lidar com problemas relacionados aos funcionários?
() pouco eficaz () eficaz () muito eficaz
6. Quanto você considera seu gerente comprometido em tornar a empresa um lugar mais confortável para trabalhar?
() pouco comprometido () comprometido () muito comprometido
7. Você considera as prioridades do seu gerente compatíveis com as prioridades da empresa?
() não () um pouco () sim, muito
8. O quanto você considera seu gerente disponível para atender as solicitações dos funcionários?
() nunca está disponível () razoavelmente disponível () muito disponível
9. Com que frequência o seu gerente lhe solicita para que você de um *feedback* sobre o seu trabalho ou setor?
() nunca () às vezes () sempre
10. Com que frequência o seu gerente elogia pelo bom trabalho desempenhado?
() nunca () às vezes () sempre
11. Como você julga a eficiência do seu gerente em tomar decisões cotidianas?
() pouco eficaz () eficaz () muito eficaz

12. Com que frequência seu gerente ouve as opiniões dos funcionários?

nunca às vezes sempre

13. De maneira geral, quanto você estaria satisfeito com seu gerente?

pouco satisfeito muito satisfeito

ANEXO 2

Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Curso de Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A acadêmica do Curso de MBA em Recursos Humanos da UTFPR - Campus Pato Branco- Veridiana Carla Strontzk, estão executando atividades de pesquisa vinculadas à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com o objetivo de investigar, segundo a percepção dos colaboradores, a atuação dos gestores em uma empresa privada do Município de Coronel Vivida – PR.

Sua colaboração na pesquisa será de suma importância para o desenvolvimento da mesma. Por isso, pede-se a sua participação e autorização para a realização de coleta de dados atinentes ao referido projeto através do fornecimento de informações por meio de: entrevista semiestruturada. Suas informações serão utilizadas apenas para as finalidades da pesquisa e não serão objeto de avaliação pessoal no sentido de verificação de acerto ou erro.

A participação na pesquisa não envolve risco físico, tampouco constrangimento de qualquer natureza. A identidade dos envolvidos será preservada em todas as fases dos projetos e os mesmos terão pleno direito de censura sobre os conteúdos que fornecerem individualmente.

Se a qualquer momento desejar informações adicionais sobre as pesquisas, ou, a qualquer tempo, decidir não participar ou desejar interromper sua participação, pode entrar em contato no horário comercial pelo telefone (46) 3220-2528 ou pelo e-mail leonardi@utfpr.edu.br, endereçando a mensagem à Professora MSc. Audrey Leonardi, orientadora desta pesquisa.

MSc. Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

Coordenadora do Projeto/Orientadora

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, na
condição de _____

Declaro que fui devidamente esclarecido(a) sobre a pesquisa e concordo em participar da mesma autorizando e fornecendo informações através de entrevista semiestruturada.

_____, _____ / _____ /2018.

Nome: _____

Assinatura