



ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

THYAGO CARNEIRO SILVA

WILLIAM SOARES LIMA DA SILVA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

**GESTÃO DE PESSOAS: COMO A LIDERANÇA PODE IMPACTAR NO
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO.**

Feira de Santana – Bahia

2022

THYAGO CARNEIRO SILVA

WILLIAM SOARES LIMA DA SILVA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

**GESTÃO DE PESSOAS: COMO A LIDERANÇA PODE IMPACTAR NO
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de curso
apresentado a Unidade de Ensino
Superior de Feira de Santana como
parte das exigências para a
obtenção do título de bacharel em
Engenharia de produção

Orientadora: Lorena Silva Argolo

Feira de Santana – Bahia

2022

RESUMO

A análise do estudo busca identificar os fatores que contribuem através de uma gestão de qualidade voltada ao ambiente motivacional dos colaboradores e profissionais que estão envolvidos nos processos produtivos em desempenhar práticas essenciais que vão influenciar no aproveitamento mais eficiente da produção, relacionadas ao alinhamento entre o perfil motivacional que o líder deve ter com a sua equipe, estimulando e objetivando a uma melhora constante na busca dos resultados, a fim de extrair o máximo de desempenho e aprimorando os fatores referente a esforços e ações, através do papel motivacional que o líder deve ter com o pessoal que faz conjunto com o instrumento organizacional e de produtividade da empresa. A tomada de decisão por muitas vezes consiste em resultados e consequências que afeta diretamente e indiretamente todo o processo organizacional. O propósito de uma figura com perfil de líder é um desafio no planejamento estratégico, com base no seu papel de gestor e de grande responsabilidade em intermediar as ações dos funcionários. Além do mais, é importante saber lidar com diferentes personalidades por meio da relação interpessoal harmoniosa e profissional, respeitando os valores que cada um preza ao longo da sua vida e do seu trabalho. Tendo em vista que o objetivo do projeto será analisar como a tomada de decisão dos líderes influenciam na melhoria de desempenho das organizações, além de conceituar a gestão de pessoas, descrever a importância de uma liderança eficaz, analisar como a motivação influencia na produtividade, e por fim, compreender os resultados sobre o desempenho da qualidade do trabalho em equipe.

Palavras Chaves: Gestão de Pessoas; liderança; motivação; produtividade;

1. INTRODUÇÃO

O processo de trabalho normalmente é formado por pessoas e equipes que atuam lado a lado com o mesmo propósito, empenhadas e focadas na busca de resultados em um mercado cada vez mais competitivo, no contexto em que a mudança é vista como desafios que se tornam fundamentais para a consolidação do sucesso. O fator do engajamento em todo ambiente de trabalho é essencial para que a estratégia possibilite uma melhor eficiência em meios de conduzir uma gestão composta por pessoas e colaboradores voltados aos processos produtivos da empresa. Uma ação importante de preparação é de atuar na gestão e no desenvolvimento das equipes para melhorar a eficiência e a produtividade do trabalho a partir de ideais e mecanismos voltados a gestão de pessoas, como o planejamento de recursos humanos, a gestão de capacidades, na formação contínua e consistente, na avaliação de desempenho e na de produtividade. A gestão de pessoas é uma função presente em quaisquer relações de trabalho, independentemente do tipo de economia, cargo do indivíduo ou abordagem utilizada para adquirir, controlar e coordenar o trabalho humano (SILVEIRA; MAESTRO FILHO, 2013). O atual modelo de gestão de pessoas empregado nos dias de hoje teve seu início no final do século XIX com o movimento da administração científica, que foi marcada por Frederick W. Taylor e Henri Fayol. Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminada. (GIL, 2009).

Assim como em toda gestão que envolva a participação de vários indivíduos que atuam e participam diretamente ou indiretamente nos processos produtivos, é necessário existir a presença de um líder. A presença de um líder em uma cadeia produtiva tem muito a ver com as perspectivas de planejamento de uma gestão eficaz, todas as etapas e decisões antes de tudo passam por ele, cabendo a ele a cobrar da sua equipe e decidir determinadas ações, resultados e prazos. Segundo Chiavenato (1992, p147), a liderança é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos

específicos. O perfil de um líder varia muito com a personalidade de cada um, ou seja, uns são mais autoritários, seja, o líder exigente que comanda a sua equipe com firmeza, outros mais paternais, que preza por um relacionamento com a sua equipe, construindo relações mais fraternais. Existe também o inspirador, que busca sempre está motivando os funcionários da empresa a quererem ter um ótimo desempenho. Porém todos eles têm algo em comum, prezam pela eficiência e por resultados positivos que estão dentro das metas e objetivos traçados e alinhados com os profissionais que envolvidos diretamente no ambiente de trabalho. Para que estes resultados sejam possíveis, todas as funções da empresa devem buscar a melhoria contínua e a inovação, cuja sistematização e abrangência promovam uma sinergia positiva para os resultados de toda a organização. (CAMPOS, 1999).

Cabe ao líder desempenhar condições para que a sua equipe alcance os objetivos necessários, e exercer as suas funções da melhor forma possível, dentro de um clima agradável no ambiente de trabalho. A partir disso, motivação tem um papel fundamental em todo e qualquer situação, desde no seu trabalho ou em tudo que você se dispõe em fazer no dia a dia. As pessoas quando trabalham mais engajadas e satisfeitas se comprometem em sempre dá o seu melhor, e isso se torna uma estratégia frente tantos desafios organizacionais, de modo que motivadas elas poderão ter um aproveitamento em suas ações superiores ao se for comparado em uma que esteja fazendo apenas por fazer, por ser uma obrigação. Neste contexto é possível compreender o quanto é importante o funcionário trabalhar motivado, alinhado e comprometido com a organização, pois suas maneiras de atuar apresentaram estímulo e refletirá nas entregas, ainda que sejam submetidas por forças organizacionais e demandas pessoais e sociais.

Percebe-se a importância da abordagem desse tema, pelo fato das empresas bem sucedidas estarem buscando cada vez mais uma excelência na gestão no aporte intelectual de organizações que atribuem ao fator humano como a ferramentas mais importante para o sucesso e crescimento de toda organização. Em plena era das informações que vivemos, um profissional para ser líder, necessita saber que liderar é mais que atribuir tarefas e ordens, é estruturar a equipe para que todos envolvidos tenham e busquem os mesmos

objetivos e superem as expectativas por meio de confiança e superação, além de saber desenvolver estratégias e ações que influenciam no desempenho da produção das pessoas envolvidas no processo da organização em conduzir ao caminho desejado de toda empresa, aos resultados.

Em uma empresa, saber gerir pessoas para entregarem as metas através de um aumento de produtividade, ainda parece ser um desafio complexo. Um dos fatores que dificultam a análise de uma melhoria dos colaboradores são os métodos organizacionais ultrapassados ainda adotados pela maioria das organizações, que não permitem e nem buscam ter uma visibilidade clara das atitudes que influenciam diretamente na melhoria da produtividade. E a partir disso que surge uma dúvida, como as tomadas de decisões dos líderes impactam na melhoria no desempenho e dos resultados de uma empresa? A resposta está no desafio da melhoria nas relações interpessoais do gestor com cada colaborador em ter um ambiente organizacional, harmonioso e motivado na busca dos resultados esperados diante das metas que foram traçados pelo gestor da empresa. E surgem duas situações diferentes, uma em que a prática do investimento em treinamentos profissionalizantes e palestras motivacionais podem influenciar nos resultados das organizações e na aprendizagem da gestão de pessoas a partir da educação gerencial por métodos práticos mais modernos. E outro no que diz respeito sobre a prática do investimento em treinamentos profissionalizantes e palestras motivacionais não influenciam nos resultados das organizações e na aprendizagem da gestão de pessoas a partir da educação gerencial por métodos práticos mais modernos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão De Pessoas

Segundo Guest (2011), os primeiros estudos na tentativa de relacionar diretamente a gestão de pessoas ao desempenho organizacional surgiram no início da década de 1980 e, ao longo das últimas décadas, tais estudos constituíram e ainda constituem um campo teórico crescente, ainda que dificuldades teóricas e metodológicas se façam notar até hoje. (FLEETWOOD,

2006). Partindo desse princípio, foi que as empresas em geral e a sociedade, passaram efetivamente a perceber que o sucesso das organizações dependia intrinsecamente das pessoas e, nesse contexto, elas devem serem vistas como colaboradores e não como apenas recursos. Apesar das pessoas sempre terem sido importantes para as organizações, foi somente por volta de 1990 que o fator humano começou a ser valorizado. (CHIAVENATO, 1999).

E foi justamente na gestão de pessoas que o fator humano começou a ser enxergado como uma parte importante e vital nos processos que envolvia toda o sistema produtivo de uma organização. A Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas que serve para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A partir disso, a gestão de pessoas surgiu como uma forma de buscar melhorias nas relações de trabalho, organização e produtividade de toda e qualquer organização, que visa relacionar seus interesses voltados ao excelente desempenho das atividades que devem ser executados pelos colaboradores, agregando características e ferramentas que devem influenciar no aumento da produtividade e nos lucros da organização sem que exista um número grande desperdícios, que acarretará em possíveis prejuízos tanto financeiros e de matéria prima, como de tempo. (FLEURY; FISHER, 1998). A partir dos estudos realizado por Combs e Shook (2005), foi observado que os resultados e desempenho da organização são produto de práticas e ações de diversas funções que são planejadas e realizadas, e não somente de uma função isolada que envolve somente a gestão de pessoas, mas sim um conjunto produtivo como um todo.

De acordo com Fisher (1998), essas práticas e ações podem ser relacionadas com as variáveis tarefas complexas adotadas no segmento da dificuldade de gerir determinados grupos de pessoas e profissionais que são envolvidos diretamente e indiretamente na esfera global da organização. A fim de promover um desempenho eficiente das pessoas, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio adequado entre uma execução otimizada com um bom clima organizacional existente naquele ambiente. Bolgar (2002), diz que a gestão de pessoas deve ter tempo, foco em estratégia ao longo prazo e operacional a curto prazo tudo isso simultaneamente, englobando uma administração de processos e de pessoas capacitadas para a realização daquela tarefa desempenhada.

Possuir e manter um ambiente organizacional e harmonioso propicia um clima de trabalho favorável a alcançar excelentes resultados, atingindo desempenhos de produtividade satisfatórios.

A partir dos anos que as organizações se consolidam cada vez mais na busca de suprir suas necessidades produtivas diante do avanço tecnológico, Katz (1995) diz que as organizações se viram obrigadas a repensar suas estratégias e modelo de gestão para acompanhar as tendências e inovações do mercado, tendo como objetivo principal sobreviver ao longo dos anos no mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Para isso, necessita ter na sua gestão profissionais capacitados para desenvolver ideias e soluções na teoria para executar métodos com o intuito de aplicá-los na prática. Para adquirir um bom desempenho profissional, o administrador necessita ter três tipos de habilidades, que segundo Chiavenato (2003), são de natureza técnica, humana e conceitual.

Para que as organizações se tornem cada vez mais competitivas e fortes no mercado, é preciso que seus recursos humanos proporcionem capacitação e motivação dos colaboradores. As organizações passaram a buscar direcionar a atenção mais no setor responsável de pessoal, estruturando essa área específica através de regulamentações de métodos e metodologias com objetivos de melhorar as relações e os resultados na produção, implementando e traçando estratégias para a obtenção dos resultados esperados pela organização para garantir assim um bom funcionamento perante a organização e empenho dos gestores e funcionários das empresas. As equipes bem geridas apresentam maior produtividade, seu valor de mercado e crescimento são mais altos. Sendo assim, a gestão de pessoas vai atuar com um modelo estratégico, buscando conciliar a produtividade através do rendimento, além de se importar com o bem-estar dos trabalhadores, (LIMONGI; FRANÇA, 2004). A gestão estratégica de pessoas foca na necessidade e no comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais que são-lhes designados, seja ela por metas gratificantes ou responsabilidades básicas, bem como ressalta a necessidade de aprendizagem, de investimento no capital intelectual, através de treinamento e ideias inovadoras na comunicação para facilitar a gestão de possíveis mudanças necessárias.

Nos tempos atuais as empresas estão ampliando e evoluindo estratégias e visões voltada à modelos de gestão de pessoas cada vez mais eficazes, no que se refere a todo processo que acontece no ambiente de trabalho, e que venha desempenhar uma influência momentânea ou gradativa na organização a partir do tempo, através de práticas e ações com propósitos fundamentais em todo seu processo operante. É mais que necessário aplicar na sua gestão uma filosofia organizacional eficaz, pois enfatiza a necessidade do comprometimento das pessoas envolvidas com os objetivos a serem alcançados através das suas atividades exercidas, quanto da organização voltado ao investimento no capital. Assim como a gestão eficiente voltado a liderança, que tem como objetivo influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo. Para Chiavenato (1999), a liderança é uma forma onde uma determinada figura tem o poder de influenciar outras pessoas com o objetivo de modificar ou provocar diferentes formas de comportamento, de maneira intencional a se buscar um melhor rendimento e eficiência nas suas atividades exercidas no momento da sua aplicabilidade através de uma análise crítica.

2.2 Liderança

Durante o século XIX, as empresas daquela época não possuíam uma estrutura administrativa que exigisse um administrador, ou seja, um líder responsável devido principalmente a pouca complexidade das tarefas executadas e ausência de competitividade defasada nesse período, e também pelo fato que as empresas industriais eram pequenas e na maioria dos casos eram gerenciadas pela própria família. De acordo com Rouch e Behling (1994), foi apenas a partir do século XX, com o avanço crescente da tecnologia da época e das demandas na produção que começaram as grandes mudanças na estrutura administrativa e algumas empresas que eram consideradas pequenas e possuíam tarefas e atividades teoricamente simples de serem executadas, se tornaram grandes e com um grande número de tarefas mais complexas. A partir disso, surge uma nova concepção desenvolvida por Henry Ford, que superava os problemas da produção artesanal, denominada de sistema de produção em grande escala.

E foi partindo desse pressuposto, os donos e empresários dessas organizações perceberam a necessidade de começarem a implementar uma nova estrutura administrativa devido às grandes mudanças no setor industrial e global que se tinha iniciado, partindo do ponto de que não era apenas uma questão de habilidade pessoal gerir uma empresa, mais de uma grande responsabilidade e comprometimento não só de dirigir a empresa, mas de gerir e saber administrar uma determinada equipe de funcionários, ou colaboradores assim também conhecidos, que vão trabalhar em razão dos objetivos e metas traçados tanto pelo líder, como da necessidade de estar dentro dos parâmetros do planejamento produtivo desenvolvido para seguido ao longo da época. A liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação (STOGDILL, 1994, p.411). Segundo o autor, liderar é estruturar a equipe para que todos tenham o mesmo objetivo e superem as expectativas por meio de confiança e superação.

Diante disso, a liderança é uma forma de dizer que um indivíduo apresenta certa influência em um determinado grupo de pessoas. Essa influência é considerada como uma transação interpessoal em que uma pessoa age com o intuito de interferir no pessoal através do processo de comunicação para a consolidação do psicológico da outra pessoa, buscando alterar o comportamento do seu alvo de maneira intencional. A liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo (ROUCH; BEHLING, 1994 p.46). Portanto liderar é ter em mãos o controle das ações do grupo onde todos trabalham em comum focando no mesmo objetivo. O líder é aquele que exerce influência que conduz, orienta os liderados ao alcance de um objetivo comum. Cada líder tem um estilo diferente de liderança, no que varia de acordo com sua personalidade e visão de liderar. Liderar é ter o dom de convencer os colaboradores que realmente suas ideias são as melhores possíveis, além disso vale ressaltar que dentro de uma organização não é preciso que todos se agradem, mais que trabalhem como o mesmo objetivo em comum ou seja pela melhoria e desenvolvimento da organização. (HUNTER 2004, p.25).

Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestão de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. Atualmente existem três estilos de liderança, onde que a partir daí é possível descrever as principais características do líder, a forma como aborda as tarefas e como age com os subordinados. Segundo Chiavenato (2009), o primeiro estilo a ser citado é a autocrática, nele o líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. Já no estilo democrático, a divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. E por último é o liberal, na qual a divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. O líder que souber utilizar os diversos estilos, poderá escolher, com bom senso e competência, qual estilo é o mais adequado para cada situação. Chiavenato (2000, p.140) afirma que na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.

O líder tem o papel de exercer variáveis influências no seu grupo no decorrer do dia ou durante as etapas das tarefas a serem realizadas, com o intuito que façam o que ele deseja, conduzindo-os na direção correta e necessária, em que sem suas ordens e recomendações, eles não conseguiriam. Além disso, é importante disponibilizar oportunidades de crescimento pessoal e desenvolvimento profissional, através de treinamentos e experiências adquiridas durante os anos exercido na empresa e na área que atuava, incentivando-os, mostrando que é possível colocar a equipe em condições de avançar e também aprender com os erros. Segundo Baggio (2007), o papel do líder tem como objetivo levar orientação e motivação ao seu grupo, a sua equipe. O autor explica que não se deve confundir liderança com chefia, e define algumas diferenças de postura entre chefe e líder. São elas: o chefe conduz, o líder aconselha; o chefe inspira medo, o líder entusiasmo; o chefe diz “eu”, o líder diz “nós”; o chefe se preocupa com as coisas, o líder se preocupa em ter um bom relacionamento com as pessoas, para que a partir daí, possa extrair dele mais empenho e vontade.

Para ter um bom relacionamento com os membros da sua equipe, é fundamental que o líder tenha conhecimento das competências de cada um, os limites, seus pontos fortes e fracos, seus motivos e necessidades. Assim, o

gestor vai saber o que se passa no coração dos liderados e conhecer as condições pelas quais pode motivar e alocar cada um dentro dos processos, ajudando-os a alcançar o melhor de seu potencial. Um fator importante que deve existir em todo e qualquer relacionamento é a confiança. Essa confiança se estabelece principalmente quando o líder cumpre com suas promessas e age com integridade, que é sentir, pensar, agir e falar da mesma forma. Ele extrai essa confiança que tem de si e na sua equipe para administrar as dificuldades e usar os pontos fortes a seu favor. Vale ressaltar além disso, que o clima organizacional exercidos por uma liderança eficaz reflete em benefícios visíveis e notórios para a melhoria da organização como um todo, através de implantações de melhorias contínuas voltadas a gestão de pessoas, a gestão da sua equipe que o líder é responsável. (SILVA; RODRIGUES, 2007).

O desenvolvimento e a implantação de lideranças em uma gestão permitem ao líder compreender os problemas dos trabalhadores e questões, e se concentrar em resolver tais problemas. Ele também permite que os líderes saibam a importância da motivação dos trabalhadores, que certamente é a principal razão para a produtividade dos funcionários de alta. Ele melhora a proficiência de líderes para fazer determinações sábias e imediatas em relação a qualidade do trabalho, condições de mercado, estratégias empresariais e planos de ação. (HUNTER, 2004, p.25). Com um desenvolvimento em todas as habilidades de liderança, o líder também desenvolve um conjunto de valores referentes a sua vida empresarial e produtividade, que pode ajudá-lo a ser firme em suas decisões e obrigações. Uma delas está no papel de motivar a sua equipe, em que a motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo que ela se agarra, seja crescimento como pessoa e profissional, quanto crescimento dentro da empresa a partir de promoções para cargos superior, além do aumento no ganho salarial. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano. (SILVA; RODRIGUES, 2007, p.9).

2.3 Motivação

A motivação teve início desde o surgimento da humanidade. Desde a pré-história já existia a motivação, por exemplo, para se alimentar naquela época, o homem era motivado por si próprio a caçar para sobreviver. No período das grandes navegações, os portugueses possuíam uma postura motivadora que era voltado e alimentado na descoberta de novos territórios e riquezas, como cobre e ouro. Quando somos criança por exemplo, somos motivados pelos nossos pais a falar e a andar e assim sucessivamente. A motivação não surgiu apenas nas teorias humanas ela surgiu desde o nascimento do homem. Portanto, a motivação é a força interna que nos move, o impulso que nos estimula a agir, desperta uma atitude de coragem que nos determinadas a realizar determinada tarefa que for imposta. (ROBBINS, 2008).

A motivação é definida como a intensidade, direção e persistência com que uma pessoa trabalha para atingir um objetivo. Embora a motivação, de uma maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo (CHIAVENATO, 2004). Cada pessoa, cada membro de uma organização pode se motivar em algo que ele acredita ou em algo que ele busca atingir, caso isso não aconteça, cabe ao líder despertar esse estímulo no indivíduo da sua equipe, pois uma pessoa motivada trabalha e desempenha resultados melhores que com o comparado a uma pessoa que esteja cabisbaixa, realizando a tarefa por fazer. Uma pessoa motivada não desanima facilmente mediante algum problema, ela segue em frente e dá o melhor de si para conquistar seus objetivos. Os funcionários estimulados executam tarefas com eficiência, buscam melhores rendimentos, visam o crescimento profissional, tornam-se mais produtivos e assim contribuem de maneira decisiva no desenvolvimento da organização.

Cada vez mais os líderes buscam entender e trabalhar a motivação para explicar as forças e os motivos que afeta o desempenho dos indivíduos que estão em trabalhos realizados diretamente e indiretamente nas organizações. Ele é a pessoa responsável e que está mais próxima aos funcionários, cabe a ele trabalhar o processo da motivação constantemente com a sua equipe em manter as pessoas motivadas para assim, alcançar a melhor produtividade e sucesso de uma organização. Ao mesmo tempo, não se esquecendo que todos

os envolvidos diretamente e indiretamente são diferentes e únicos, portanto, os fatores motivacionais vão variar de um indivíduo para outro. Não existe um padrão a ser seguido para buscar a “fórmula” da motivação, cabe ao líder a responsabilidade de buscar ferramentas e metodologias de como buscar ou manter a sua equipe motivada na busca dos objetivos traçados. A motivação no trabalho é o tema mais importante para gestores e dirigentes de empresas, e é a partir dela que se forma uma equipe de trabalho interessada e focada em alcançar obter os melhores índices de resultados e rendimentos de desempenho eficiente e da produtividade. (GIL, 2001, p. 210).

É comum encontrar em diversas empresas pessoas que trabalham apenas por obrigação, pessoas que não são movidos por forças próprias de vontade e determinação, mas de uma obrigação e por existir outros fatores internos que o impulsiona a realizar determinada tarefa mesmo sem vontade, como por exemplo o seu salário. A obrigação tem se tornado fator primordial na realização das tarefas organizacionais, e isso tem prejudicado o rendimento da empresa, pois as pessoas não realizam suas tarefas motivadas, e sim obrigadas. Atualmente as organizações buscam aplicar metodologias para combater e evitar que em suas gestões exista funcionários insatisfeitos. Com base nisso os líderes são as principais pessoas que se relacionam diretamente com os colaboradores, é de responsabilidade do líder trabalhar a motivação em sua equipe para que todos possam compactar com o mesmo objetivo, sendo ele voltado no sucesso da empresa. Porém, motivar pessoas não é uma tarefa simples, pois cada um são movido por vontades distintas, cada um se comporta de um jeito único, pois são personalidades diferentes, o que faz se tornar uma tarefa mais complicada, porém nada impossível. Entre essas tarefas estão a realização pessoal, o desejo de atingir seus objetivos, ser reconhecido e valorizado são alguns sinais mais conhecidos e identificados, sendo eles os que tem grande parte de influência na motivação. (CHRISTY, 2006, p.20).

Para Chiavenato (2016, p. 118), o ciclo da motivação passa pelas seguintes fases, a fase da necessidade de perturbar o estado de equilíbrio do organismo, que o leva a um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. O ciclo motivacional refere as etapas que envolve a motivação

humana no trabalho, e é composta pelas fases de estímulos, necessidades, tensão, comportamento, satisfação e equilíbrio ou frustração do indivíduo.

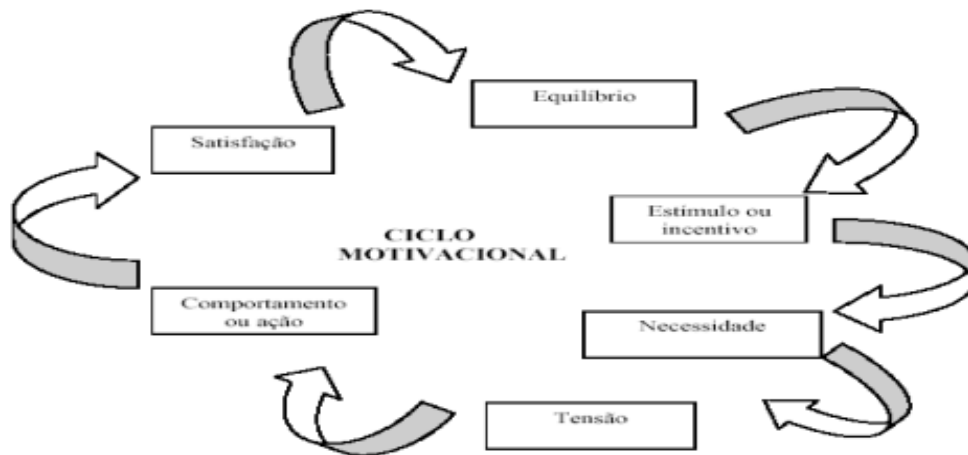


Figura 1: Ciclo Motivacional

FONTE: Adaptado de Alves, Rocha e Oliveira (2002).

É possível identificar ações que possam promover ao mesmo tempo possibilidade aos empregados permanecerem motivados como a valorização dos colaboradores, entre outras importantes ações que proporcionem motivar o ambiente de forma que seja mais fácil para todos atender a determinadas necessidades. Quando se tem um ambiente positivo ou clima na empresa agradável, é possível extrair ao máximo empenho dos seus funcionários. E assim poderá haver ganhos a partir do desempenho eficiente, acarretando no aumento da produtividade das pessoas, contribuindo para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, como também os objetivos dessas também sejam alcançados ao longo do período do ciclo produtivo.

2.4 Desempenho Eficiente

Nos últimos anos, a gestão de desempenho surgiu como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para avaliar o desempenho das pessoas nas organizações. Desde a antiguidade já era aplicado a metodologia voltada a avaliar o desempenho do indivíduo como mecanismo de controle dos trabalhadores, mas foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho ganhou maior significado,

onde que os princípios de eficiência ganhava força devido a competitividade que já começava a existir no mercado, o que fazia com que as empresas produzissem mais e cobrar dos seus funcionários um desempenho sempre alto, e cabe ao líder da gestão como papel fundamental de liderar todas os direcionamentos a ser seguido, controlando as relações pessoais e mantendo um ambiente de trabalho agradável, gerindo assim os grupos de colaboradores, conduzindo a equipe a buscar uma produtividade melhor. (RIBEIRO, 2005).

Quando se fala em avaliação de desempenho humano, portanto, o objeto avaliado é o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído em função dos processos, objetivos e metas organizacionais (GOODALE, 1992). Com base nisso, surge a da necessidade dos administradores de contar com um instrumento gerencial para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinados comportamentos, ou seja, a adotar a conduta diária mais adequada aos interesses organizacionais, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se principalmente de contribuições das ciências sociais. As organizações utilizam, assim, diferentes mecanismos de avaliação do desempenho humano no trabalho, procurando cada uma desenvolver uma metodologia adequada às suas necessidades, em alguns casos visando facilitar o desenvolvimento dos recursos humanos. e a melhoria da performance no trabalho exercer controle sobre trabalhadores, a partir do registro não apenas das atividades desempenhadas pelo indivíduo, mas, também, de como ele as desempenha (PAGÉS, 1993).

Vale mensurar que a avaliação é, em geral, comparar os resultados alcançados com os resultados esperados, ou seja, resultados planejados, portanto, apenas o trabalho previamente planejado deve ser avaliado. Isso pressupõe não apenas a comparação entre as expectativas dos indivíduos em termos de resultados desejados e seu desempenho efetivo, mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para garantir que a execução esteja de acordo com o planejado. (ALURY e RIECHEL, 1994).

Com base nisso, é possível afirmar que a mensuração do desempenho eficiente da gestão de pessoas permite demonstrar a contribuição estratégica dessa função às metas organizacionais, funcionando como um sistema de

feedback, retornando à alta direção para entender se as práticas de gestão de pessoas adotadas na organização estão condizentes com os parâmetros estratégicos definidos pela alta direção, bem como informar a própria gestão de pessoas sobre seu nível atual de contribuição para a organização. (SILVEIRA; GOECKING, 2014). As mudanças contemporâneas no ambiente organizacional e as novas concepções em gestão de pessoas têm impulsionado o levantamento de questões sobre o impacto e o papel da gestão no ambiente organizacional, de como tornar o desempenho das organizações mais eficiência em termos de produtividade. Segundo Maximiano (2004), o índice de produtividade não deve ser considerado como critério final de avaliação de eficiência dos resultados obtidos, é necessário considerar aspectos fundamentais como o aproveitamento dos materiais e a qualidade do produto final.

2.5 Fatores que Influenciam a Produtividade

O termo produtividade surgiu em 1883 pelo economista francês Littré, que usou o termo com o sentido de capacidade para produzir. Entretanto, foi somente no começo deste século o termo assumiu o significado da relação entre o produzido e os recursos empregados para produzi-lo. No início do século XX Henry Ford cria a linha de produção, revolucionando os métodos e processos produtivos até então existentes. Surge então o conceito de produção em massa, caracterizada por grandes volumes de produtos. Esta metodologia de fabricação trouxe consigo princípios inovadores relacionados com a melhoria da produtividade por meio de novos conceitos e técnicas de gestão das atividades. Podendo assim associar-se a produtividade à eficiência e ao tempo: quanto menor for o tempo levado para obter o resultado pretendido, mais produtivo será o sistema. (MARTINS, 2009, p.13).

E com base nisso, atualmente a grande maioria das organizações globais executam esse tipo de gestão, produzir mais em pouco tempo, através da implementação de tecnologias avançadas, métodos e execuções planejadas para obter um resultado mais eficiente, profissionais mais capacitados e

preparados que buscam evoluir tanto como profissional como pessoa, o desenvolvimento de ideias inovadoras voltadas ao desperdício zero da cadeia de produção. Para Maximiano (2004), produtividade é medida pela relação entre os resultados efetivos da produção e os recursos produtivos aplicados a ela, além do mais, está relacionada com produzir o máximo possível em um mínimo de tempo, com um nível de qualidade adequado utilizando os recursos disponibilizados.

A produtividade de toda e qualquer organização voltada exclusivamente as equipes de trabalho liderada por um líder é afetada por diversos fatores que podem influenciar diretamente nos resultados, entre eles, estão a liderança, ou seja, é necessário ter na sua gestão um líder capacitado, para poder nortear os funcionários ao caminho adequado. Outro fator é a postura adotada pelo líder, ou seja, ter um líder adequado na sua empresa no qual se importa em buscar extrair o melhor dos seus funcionários, através da aplicação de métodos de motivação e bem estar, em qualificar ainda mais a sua equipe, em desenvolver metas e objetivos profissionais, e manter o clima organizacional adequado com um ambiente harmonioso vai impactar em uma produtividade adequada do grupo.

Os líderes precisam manter a equipe produtiva, o que não é tarefa fácil, uma vez que para alcançar um nível aceitável de produtividade é necessário que as pessoas estejam satisfeitas, engajadas e felizes, pois pessoas felizes exercem o trabalho com satisfação e se relacionam melhor. A qualidade de vida nas empresas traz boas consequências, pois pessoas motivadas estão felizes e são mais eficientemente. Segundo Cortázar (2012), a produtividade não é composta somente de resultados, é necessário cuidar de outras áreas de vida incluindo, pessoal, familiar e trabalho, sob o entendimento de que as pessoas não podem ser produtivas de forma desbalanceada. O líder é responsável por ajustar e resolver qualquer aresta que surgir, além de auxiliar a equipe a atingir níveis de produtividade com índices satisfatório, com o objetivo de buscar alcançar e tornar a organização cada vez mais produtiva e competitiva no futuro.

Para obter essa produtividade adequada do grupo, a empresa necessita que os funcionários tenham a sua disposição um ambiente agradável e favorável, para obterem um desempenho produtivo excelente, no qual vai variar a partir

de diferentes fatores, como evitar movimentos desnecessários e apresentar metas claras e objetivas. O líder é quem dispõe de estratégias e ferramentas para guiar, auxiliar e, assim, extrair de sua equipe a máxima produtividade. Para Chiavenato (2016), um ambiente de trabalho agradável contribui para a produtividade, melhora os relacionamentos interpessoais, reduz índices de absenteísmo, rotatividade e acidentes. O ambiente de trabalho é uma preocupação para empresas de sucesso. O líder precisa atuar no crescimento da equipe de forma a viabilizar o conhecimento, desenvolver habilidades, influenciar atitudes e alinhar expectativas tanto -da empresa para com os colaboradores como o oposto. O alinhamento de expectativas evitará frustrações no futuro e consequentemente declínio no nível de produtividade.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de discutir temas emergentes da gestão de pessoas e seus impactos na produtividade das organizações, foi realizada uma revisão bibliográfica com o propósito de investigar artigos que tratassem do referente tema ligado a produtividade de colaboradores. Para isso, foi utilizado 23 periódicos online, a partir da ferramenta acadêmica do Google, como artigos, revistas e monografias, além de 02 livros físicos, um voltado a gestão de pessoas do autor Idalberto Chiaveneto, publicado em 2005, como terceira edição. E o outro livro sobre gestão em alta performance do autor Andrew Grove, publicado em 2020, como segunda edição. Foram apontados temas recorrentes a partir da pesquisa prévia que a literatura apontava como os principais indicadores da área de gestão de pessoas, englobando sua gestão estratégica no modo geral, aprendizagem organizacional, responsabilidade corporativa, índices de satisfação e diversidade, sendo elas voltadas a liderança, que envolve a literatura do papel do líder dentro das organizações, a motivação, que engloba o conceito e aplicações desta ferramenta de melhoria, o desempenho eficiente, que indica o nível de realizações das tarefas. A partir dos estudos destes indicadores, foi feita a análise na produtividade elucidando as relações estratégicas de gestão de pessoas, estratégia de mudanças e desenvolvimento organizacional. Com base no planejamento para realização dessa pesquisa, foi

possível analisar que o impacto gerado seja ele social ou econômico, tem um propósito de despertar um olhar mais crítico e responsável a respeito das metodologias aplicadas na gestão de pessoas, a respeito da importância que uma liderança adequada tem no papel de uma empresa para se obter um desempenho eficiente, desencadeando assim um aumento na produtividade ideal para um modelo de gestão mais organizado, idealizado e evoluído, que busca aumentar seus lucros tanto financeiro como produtivo, além de diminuir os custos, afinal de contas, é justamente a diminuição dos gastos que abre caminho para melhorar a lucratividade das organizações. Esse projeto de pesquisa foi desenvolvido com o propósito de não existir custos ou despesas para a idealização e realização do estudo aprofundado de natureza exploratória, por se tratar de uma revisão bibliográfica fruto de uma análise crítica.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi evidenciado na proposta neste estudo de caso com base no trabalho de conclusão de curso, foi possível identificar que o fator essencial para toda e qualquer empresa é uma gestão de qualidade, tanto voltada para gestão de pessoas como para o fator da produtividade de seus colaboradores, que diretamente pode afetar ou influenciar o desempenho organizacional de uma produção. Se for parar para analisar, um fator está ligado ao outro, ou seja, quando todos os fatores da cadeia da gestão de uma empresa atingem os índices essenciais de qualidade, a empresa como um todo, só tem a ganhar, tanto em termo de venda, lucro e produtividade. Em que a partir dessa análise, foi possível notar que a gestão de pessoas tem elo com a liderança, que tem elo com a motivação, tem relação com o desempenho eficiente e por fim, com a produtividade. Eles estão entrelaçados no que chamamos de ciclo produtivo. Fica claro que quando a equipe está engajada no processo de trabalho através de um bom ambiente organizacional, eles contribuem bastante, elevando o nível de satisfação e promovendo o desempenho pessoal dos colaboradores, evidenciando com base nisso a importância que uma liderança adequada tem no papel de uma empresa para se obter um desempenho eficiente. Disso,

podemos dizer que o papel da liderança junto com a motivação dos funcionários de um determinado setor da empresa, em relação as funções exercidas no ambiente de trabalho e da produtividade, foi possível atingir o objetivo da pesquisa, tendo em vista que devido a fatores que envolve toda a gestão, com base nessas análises voltadas as teorias estudadas na revisão bibliográfica no campo de estudo possibilitou também a identificação de quais os fatores motivacionais que convergiram em uma melhor avaliação dos colaboradores, onde tem um propósito de despertar um olhar mais crítico e responsável a respeito das metodologias aplicadas na gestão de pessoas.

5. REFERÊNCIAS

PAULA, V; NOGUEIRA, G. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização.** Acessado em: 26 de março 2022.

ARRUDA, A; CHRISÓSTOMO, E; RIOS, S. **A importância da liderança nas organizações.** Acessado em: 26 de março 2022.

NASCIMENTO, L; BRYTO, K. **A influência da liderança na produtividade organizacional.** v. 6, n. 11, p. 31-44, jun 2019. Acessado em: 27 de março 2022.

SILVA, E. **A liderança nas organizações e sua influência nas organizações.** Jun 2001. Acessado em: 27 de março 2022.

BRANDÃO, H; GUIMARÃES, T. **Gestão de competências e gestão de desempenho.** Acessado em: 02 de abril 2022.

SARTORI, A; SILVA, R; MASUKO, F. **Gerenciamento de pessoas, produtividade para o retorno empresarial.** Revista Gestão em Foco - Edição nº 10 – Ano: 2018. Acessado em: 02 de abril 2022.

MARQUES, E; ESTENDER, A; BOCK, C. **A importância do desenvolvimento da liderança.** Acessado em: 05 de abril 2022.

XAVIER, M; CERCILIER, V. **Gestão de pessoas e produtividade.** 2016. Acessado em: 05 de abril 2022.

BALDUCC, D; KANAANE, R. **Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia.** 2007. 14 de abril 2022.

ROLIM, H. **Gestão de pessoas.** Santa Maria – RS, 2015. Acessado em: 17 de abril 2022.

RIBEIRO, S. **Um breve histórico da liderança e a descrição do líder no século XXI.** Brasília, 2007. Acessado em: 17 de abril 2022.

MARCON, G. **Evolução histórico-teórica do conceito de produtividade.** São João da Boa Vista – SP. Acessado em: 20 de abril 2022.

ROSA, R. **A importância da liderança e motivação nas organizações.** Acessado em: 03 de maio 2022.

VOIGTLAENDER, K; BEILER, G; WALKOWSKI, M. **Liderança e motivação nas organizações.** Acessado em: 03 de maio 2022.

BERGAMINI, C **Liderança: a administração do sentido.** São Paulo, v. 34, n. 3, p.102 -114, 1994. Acessado em: 03 de maio 2022.

FERRAZ, M. **Liderança: um desafio para gestores do século XXI.** Acessado em: 06 de maio 2022.

SILVA, L; ANTÔNIO, F. **Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade.** Taquaritinga – São Paulo. v. 17 n. 1, 2020. Acessado em: 06 de maio 2022.

SOARES, B. **Motivação nas organizações.** Assis-SP, 2015. Acessado em: 06 de maio 2022.

GARCIA, P; BARROS, J; PANHOCA, L. **Melhoria da produtividade.** v. 3, n. 3, p. 87-112, 2007. Acessado em: 07 de maio 2022.

WOLF, L; CABRAL, P; LOURENÇO, P. **O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho.** v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013. Acessado em: 07 de maio 2022.

CAMPOS, M. **O papel da liderança na motivação das pessoas em ambientes organizacionais.** Acessado em: 07 de maio 2022.