



**A OTIMIZAÇÃO DA PRODUTIVIDADE SOB A ÓTICA DA EFICIÊNCIA DA
GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA PARTICIPATIVA.**

***OPTIMIZING PRODUCTIVITY FROM THE PERSPECTIVE OF PEOPLE
MANAGEMENT EFFICIENCY AND PARTICIPATORY LEADERSHIP.***

Davi Jonatas da Silva - davijonatassilva@gmail.com

Fabricio Dominguês Antônio - fabricio.antonio@fatectq.edu.br

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – São Paulo – Brasil

RESUMO

Com a grande concorrência imposta pelo mercado e pela globalização, muitas empresas vêm buscando meios e iniciativas para aumentar a produtividade, podemos exemplificar as melhorias no processo, redução de custos na matéria prima, diminuição de paradas não programadas, dentre outros, sendo fatores que podem interferir diretamente no posicionamento da empresa em relação as demais no mercado. Este trabalho propõe como a gestão de pessoas pode ser utilizada como ferramenta e uma filosofia de trabalho para sintetizar recursos e otimizar a produtividade. A motivação é um dos principais pontos a serem avaliados, dentre outros fatores que podem influir diretamente no relacionamento entre trabalhador e empresa, apresentando como pode ocorrer um aumento do desempenho produtivo do operador, pois quanto mais motivado, mais energia depositada para nas atividades. O método utilizado foi uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e correlacionando a gestão com a motivação, além de pontuar os principais estilos de liderança e a reação de cada um exerce sobre a equipe.

Palavras-chave: Otimização. Liderança. Motivação. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

With the great competition imposed by the market and globalization, many companies have been seeking means and initiatives to increase the productivity, we can exemplify the improvements in the process, reduction of costs in raw material, reduction of unplanned shutdowns, among others, being factors that can directly interfere in the company's positioning in relation to the others in the market. This paper proposes how people management can be used as a tool and a work philosophy to synthesize resources and optimize productivity. Motivation is one of the main points to be evaluated, among other factors that can directly influence the relationship between worker and Company, presenting how an increase can occur of the productive performance of the operator, because the more motivated, the more energy deposited for the activities. The method used was a bibliographic research on the theme and correlating management with motivation, besides scoring the main leadership styles and the reaction of each one exerts on the team.



Keywords: Optimization. Leadership. Motivation. People management.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início da revolução industrial em 1760, sempre se teve como objeto de desejo o máximo de desempenho produtivo e a minimização de gastos para se ter uma produção sólida que apresente resultados positivos. Atualmente na produção industrial um dos objetivos principais ainda é a otimização da produção de modo que se reduzam os custos dentro do ambiente produtivo fabril para se obter a rentabilidade para a empresa. Sendo assim, é necessário que ocorra um aumento nas vendas, ou uma redução significativa nos gastos, para se obter a otimização da produção.

Conforme Vian (2006) a criação de valor para uma empresa tanto para os investidores tanto para os demais *stakeholders* vem da rentabilidade, que está ligada ao lucro, que vem da subtração do montante total de vendas e os custos, com isso o lucro está inserido nos custos e nas vendas (renda que pode ser vir das vendas ou da prestação de serviço) da corporação. Conforme Borna (2001) para se obter altos resultados quando inerente ao lucro, a empresa deve se trabalhar incisivamente nos custos para assim alavancar o lucro da organização.

$$\text{Lucro} = \text{Vendas} (-) \text{Custos}$$

A gestão de pessoas e da motivação de cada colaborador esta diretamente ligada aos custos e resultados corporativos, pois, Maximiano (1995) diz que a motivação está diretamente ligada ao psicológico, pois a motivação se trata de um estado psicológico que afeta diretamente a intensidade ou o grau de interesse de se realizar alguma tarefa ou uma atividade.

Martinelli (2012), afirma que os líderes são os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização.

Munroe (2010) afirma que todos temos um potencial a se desenvolver quando estamos na função ou na atividade certa.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A OTIMIZAÇÃO DA PRODUÇÃO.



A Gestão de pessoas é uma ferramenta eficaz na elevação da produtividade, mas, no entanto, pouco observada.

A indústria atual tem vários desafios, desafios estes que exigem dedicação de recursos, inteligência e um tempo muitas vezes escassos, pois com um mercado tão competitivo tempo significa dinheiro, quando se fala de investimento, sempre se lembra da parte do *hardware*, que engloba toda a parte física e material dentro da organização, mas um dos maiores investimentos que se pode ser feito é em pessoas, pois em uma organização pessoas são os maiores patrimônios que uma empresa pode se zelar, pois através delas vem ideias, inovações e altos desempenhos (quando motivadas), por isso os gestores atuais precisam ter competências específicas para alavancar o desempenho da equipe e maximizar os resultados de cada um. Munroe (2010) afirma que todos temos capacidades individuais a serem extraídas, mas, no entanto, nem todos conhecem o seu próprio potencial a ser extraído, mas, no entanto, nem todos conseguem alcançar os resultados extraídos. Com isso vários gestores devem buscar recursos e métodos para se alcançar o máximo de rendimento de cada pessoa da equipe.

2.1 Produção Industrial.

Quando se fala da produção podemos defini-las conforme Martins (1999) que considera a produção o a transformação de algo tangível em outro de maior utilidade, isso pode ser percebido nos aspectos históricos humano, pois desde os primórdios da humanidade se transforma itens como madeira e pedras em ferramentas e utensílios para as atividades cotidianas.

Martins (1999) ainda pontua que no início, antes da industrialização, muitas pessoas começaram a produzir conforme a necessidade de terceiros, dando assim início aos primeiros artesãos. Ainda assim a produção obteve outros avanços, tais como a necessidade de padronização de itens, também o surgimento de prazos de entrega, o escambo e o surgimento de pequenos grupos de trabalho. Com o tempo a produção artesanal começa a perder espaço, como surgimento da primeira revolução industrial, com a utilização da máquina a vapor para se reduzir esforços humanos e aumentar a produção.

Todo processo produtivo dentro de uma organização deve ser planejado, devidamente controlado e ter a sua execução de maneira correta, pois quando se fala de questão de



sobrevivência no mercado, quanto mais planejamento melhor, tudo isso está contido dentro dos princípios básicos da administração, pois conforme Chiavenato (2003), a administração é conduzir de maneira racional as atividades corporativas podendo ser ela produtiva ou não.

Chiavenato (2003) pontua que quando se fala de racionalizar pode-se definir como planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização.

Bateman e Snell (1998) trata a administração como o processo de se trabalhar os recursos a fim de se concretizar os objetivos organizacionais, sendo assim podemos partir do princípio que a produção é a arte de gerir os insumos produtivos que se trata de gerenciar processos, para que a matéria prima vire o produto acabado, tendo como responsabilidade de conduzir os processos de maneira racional para se alcançar objetivos empresariais.

2.2 Gestão da Produção e dos Custos Operacionais

Quando se fala da gestão da produção, trata-se de um conjunto de medidas e soluções dinamizadas, para se alcançar cada vez mais sustento e vigor do posicionamento competitivo da organização, que toma como base o desempenho e programação de diferentes áreas integradas na produção (processo, qualidade, engenharia e o chão de fábrica). Onde se tem um determinado sistema, onde os *inputs* são combinados e trabalhados para gerarem uma saída, a produtividade e o rendimento estão diretamente ligados ao maior aproveitamento ou não dos recursos inseridos nesse processo produtivo. Para Ritzman e Krajewski (2004) o crescimento da produtividade é o melhor aproveitamento dos funcionários, máquina, matéria prima, energia consumida entre outros.

No que está ligado ao controle dos custos, sua função é fornecer dados e informações para se estabelecer padrões orçamentários para auxiliarem na previsão. Em um próximo estágio pode servir para acompanhamento financeiro e do mercado, para assim possibilitar tomada de decisões futuras, comparado com as anteriormente definidas, para se projetar os futuros gastos.

Quando se é feita a análise dos custos industriais, norteiam decisões gerenciais, de uma tal maneira que abre a possibilidade no planejamento a curto, médio e longo prazo da organização. Desta forma o custo deve ser observado com muita atenção, sempre dando a sua devida importância ao mesmo para o desenvolvimento estratégico empresarial.



Conforme Martins e Laugeni (2002), todas atividades desenvolvidas apor qualquer organização buscando atender os objetivos de curto, médio e longo prazo estão ligadas de maneira complexa. Sendo assim as atividades processam *input* em produtos acabados ou até mesmo prestação de serviços, requer recursos que são demandados, que são agregados ao valor final do produto, sendo assim uma das principais funções da gestão da produção.

2.3 Gestão Estratégica de Pessoas.

A administração de pessoas que aqui vamos trata-la como a gestão de pessoas, pode ser uma ferramenta importante nas mãos de qualquer gestor ou líder de equipe, seja de qualquer segmento, ou qualquer tipo de organização, desde que tenha um elemento principal, que são as pessoas.

Segundo Martinelli (2012), a liderança pode ser definida como o processo de condução, direção e influência sobre um grupo de pessoas em busca de um objetivo comum, estimulando os liderados e aproveitando seu máximo potencial de maneira efetiva, e que possibilite resultados mensuráveis além do esperado.

Hunter (2004) afirma que a gestão de pessoas, olhando pela perspectiva da liderança, pode ser considerada como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter

2.3.1 A Evolução da Gestão de Pessoas.

A gestão de pessoas passou e ainda está passando por um logo processo de transformação no decorrer da história. No período da segunda revolução industrial, muitos empresários notaram a necessidade de adequar a mineira de gerir com as regulamentações trabalhistas da época, que começaram a surgir após várias manifestações populares e movimentos trabalhistas. Na época não se tinha um certo controle efetivo, tudo fluía era feito conforme o bom senso.

Logo com o desenvolvimento da teoria clássica de administração e da teoria burocrática, se deu início a padronização da gestão de pessoas,

Caldas (2015) pontua que com o surgimento da teoria Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia iniciou o processo de padronização da gestão de pessoas, adquirindo



assim uma forma de pirâmide onde o autoritarismo e o mecanismo eram umas das principais faculdades desse processo.

A partir desta fase as empresas passaram a se estruturar no quesito pessoa, assim começara a implantar o departamento pessoal, o mesmo agora passou a ser controlador e criador de normas que garantem o bem-estar da organização.

Costa (2010) destaca que o processo de gestão de pessoas foi evoluindo lentamente, principalmente pela forte influência da antiga administração e das velhas práticas de gestão, onde os colaboradores eram vistos com máquinas padronizadas.

O fim da segunda guerra mundial, trouxe algumas transformações em diversos setores industriais, tanto no transporte e nos meios de comunicação, sendo assim, com várias transformações em diversos ambientes, surgiu a teoria Neoclássica, que deu uma nova visão a estrutura organizacional. Nesta nova teoria, se abriu espaço para uma estrutura mais flexível, visando a integração de diversos setores, a fim de se obter maior produtividade.

Apesar de todo avanço ainda se encontravam muitas barreiras e lentidão no avanço da gestão de pessoas.

Todas essas barreiras não foram o suficiente para postergar ou impedir os processos, pois as organizações passaram a implantar a área de gestão de pessoas, com o objetivo de desenvolver os setores envolvidos com os colaboradores e suas atividades específicas, ganhando assim maior produtividade.

Para Melo (2012) as empresas assim começaram a buscar profissionais pelas suas competências e o cliente interno ou colaborador era desenvolvido, avaliado e recrutado. Objetivando sempre manter os mesmos motivados. A partir deste processo que se tem os melhores profissionais.

2.3.2 A atual gestão de Pessoas.

Freitas (2012) aferi que a gestão de pessoas vem se tornando cada vez mais estratégica, necessária, competitiva e sustentável. Com as constantes transformações globais, cada vez mais se tem dado mais atenção a gestão de pessoas, principalmente como uma forma de se agregar valor à organização, além de trazer resultados positivos.

Por conta de várias mudanças, tais como as crescentes concorrências no mercado e cada vez mais dificuldade em se obter lucro, a gestão de pessoas vem tendo cada vez mais



foco nos negócios organizacionais. Para Chiavenato (2014) a gestão de pessoas vem como o carro-chefe tomando a frente, coordenando todas essas alterações, expandindo e ampliando os horizontes das organizações e de seus *stakeholders*.

2.3.3 Pontos a serem observados no relacionamento interpessoal Gestor e Equipe

Para Chiavenato (2002). Gestão de Pessoas é a função gerencial que foca no relacionamento entre os indivíduos que atuam nas organizações em busca dos objetivos mútuos, tanto da corporação e da pessoa envolvida no negócio.

Comunicação: A comunicação é um dos principais atributos que um gestor pode ter a seu favor, ela não deve ser vista apenas como um atributo, e sim como uma ferramenta ou chave que o ajudará a abrir portas, muitas vezes inacessíveis. Para Ludwig (2009) A comunicação é um processo abrangente, não o observar por esse ponto levará a erros de avaliação e planejamento, conforme.

Coaching: para um bom desenvolvimento é essencial que a organização treine e capacite seus funcionários, para que os mesmos estejam bem atualizados nas tendências mercadológicas e ambos podem se beneficiar do conhecimento agregado. É importante que todo treinamento objetive tornar o indivíduo mais eficaz. Para Chiavenato (1999) algumas organizações já possuem centros de capacitação, outras já passaram a possuir centros educacionais e universidades corporativas.

Avaliação de desempenho: Maximiano (1995) afirma que a corporação objetivando inserir cada operador em sua função correta, é necessário que se faça avaliações de desempenho, para que o desempenho do operador seja conforme o esperado. Para Maximiano (1995) quando a avaliação de desempenho se é feita de maneira correta, se pode alcançar: dados para elaborar metas de melhorias para desempenhos insatisfatórios; conseguir recursos para remuneração; dados para reelaborar perfis de cargos; avaliar o quanto cada treinamento tem agregado nos colaboradores.

Análise de cargos e folha salarial: Todas as organizações obedecem a um organograma próprio, onde cada um obedece a uma função pré-determinada. Quando se está bem estruturado, se deve passar por análise de desempenho de cada indivíduo. Quando notado que pessoas especialistas e capazes de executar suas funções com excelência, é adequado oferecer maiores salários e bonificações a fim de mantê-las. Pontes (2004) afirma que o equilíbrio de



cargos e salários é necessário para manter um desenvolvimento justificado de um programa de cargos e salários.

Motivação: cada vez mais se é valorizado o comprometimento dentro das organizações, pois é um perfil raro de se encontrar. O gestor deve focar em administrar esse conflito existente em algum integrante da equipe, e visar sempre que o ambiente interno seja o melhor possível, onde união e cooperativismo prevaleçam. Para Albuquerque (2012) existem alguns fatores que são muito importantes, tais como: Sorriso no Rosto, personalidade agradável, não tentar modelar os outros, ser cordial com as pessoas, controle sobre as críticas (*feedback*), dar valor para as pessoas e faça algo diferente que agregue valor.

Abraham Maslow (1908-1970) foi um dos pioneiros da área, que apresentou uma base científica para a motivação (Figura 1). De acordo com Bernardes (2003) o pesquisador chegou à conclusão que o ser humano tem uma série de necessidades básicas que precisam ser atendidas e que podem variar conforme a situação ou momento de cada indivíduo.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas, de Maslow



Fonte: Hunter (2004)

2.4 Motivação.

Bergamini (1997) afirma que antes da Revolução Industrial, a motivação vinha através de punições, gerando um ambiente de medo. Muitas punições não eram somente de ordem psicológica, mas também sendo físicas ou restrições financeiras.

Dentro das organizações, circula um velho paradigma, que a melhor forma de motivar o colaborador é financeiramente, mas, no entanto, estudos demonstram que o aumento salarial



é uma motivação intensa, mas de curto prazo. É importante ressaltar, que quem mais se destaca ou contribui para a organização merece algum tipo de recompensa por isso.

Lawler (1993) destaca a motivação como um fator primordial no planejamento da organização; por isso deve ser observado com extremo cuidado junto com práticas gerenciais, para se evitar impactos no comportamento dos indivíduos envolvidos nas atividades meios e fins da organização, além dos impactos sofridos na própria organização e que é necessário compreender a teoria motivacional para a partir daí se pensar de maneira analítica sobre todos os comportamentos nas organizações

2.5 Liderança Participativa.

Likert (1961) define a liderança participativa como um sistema onde todos participam da tomada de decisão dentro do chão de fábrica, onde também há uma boa comunicação e integração entre todas as esferas da organização.

Dentre as muitas definições de liderança, se pode pontuar a mais conhecida, que um ser líder é exercer influência, tanto nas atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos das pessoas. Podemos notar que muitas pessoas mesmo sem liderar, exerce influência, mas, no entanto, o líder tem muito mais a influenciar do que aquele que não é.

Spector (2003) nas corporações, o líder pode ser facilmente identificado pelo cargo de supervisor, gestor ou gerente, mas isso não é garantia de influência existem líderes não declarado ou informais, que podem aparecer nos grupos de trabalho e que exercem influência superior aos líderes formais.

2.5.1 Tipos de Lideranças.

Chiavenato (1997). O líder pode e dever usar os três estilos de liderança, autocrática, democrática e liberal, podendo variar conforme o estilo da equipe e as pessoas. Tarefas, atividades e o ambiente também pode incentivar no estilo de liderança a ser utilizado.

Abaixo está descrito os estilos de liderança mais conhecidos:

1-) **Liderança autocrática:** O líder está sempre tem como foca as tarefas, não há participação efetiva da equipe nas tomadas de decisões. O controle absoluto é uma das



principais características do estilo autocrático, além do autoritarismo exercido sobre a equipe, todas as decisões estão centralizadas no líder.

2-) **Liderança Democrática ou Participativa:** Podendo também ser chamada de liderança consultiva, está totalmente voltada para as pessoas e a equipe, onde o líder faz orientações para a equipe executar as tarefas. A equipe é fundamental no processo de tomada de decisão.

3-) **Liderança liberal:** Neste estilo pode ser evidenciado a participação dos liderados na execução de tarefas e participação nas decisões. A equipe toma suas próprias decisões sem auxílio da liderança.

2.5.2 Importância de Grandes Líderes na História.

No decorrer da história encontramos vários referenciais de liderança, pessoas que puseram em prática a capacidade de influenciar multidões, para alcançar seus objetivos seja, na política, religião ou em outras áreas que lhe deram a oportunidade de se destacar. Líderes que puderam influenciaram pessoas de diversas maneiras, pois seus pensamentos, atraíam seguidores e os motivavam a segui-los, tais como, Nelson Mandela que foi um líder que lutou bravamente pela democratização da África do Sul e na luta contra o *Apartheid*, Martin Luther King Jr. que foi grande líder religioso e ativista político, na luta contra a segregação racial e pelos direitos civis dos negros, que predominou nos Estados Unidos durante a década de 1950 a 1960, Jesus Cristo foi um líder extremamente ousado, que soube quebrar paradigmas e valorizava os pequenos detalhes da vida, apresentando o amor e mostrando no exemplo e em seu cotidiano como amar ao próximo. Provou o amor dando a própria vida como prova de amor para muitos.

Todos esses líderes são de muita relevância para os dias atuais, pois servem como um modelo de capacitação de novos líderes, além das gerações que foram transformadas por seus ideais e a grande capacidade de influenciar pessoas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa objetiva apresentar dados, informações e conteúdo de diversos autores ligados ao tema de gestão de pessoas, coligando a eficiência da gestão com a



otimização dos resultados empresariais, em sua maioria tendo o caráter descritivo, tomando a característica de pesquisa bibliográfica. Esta por sua vez, correlaciona autores ligando as suas principais ideias, tendo como bases monografias, livros, dissertações de doutorado e artigos, assim fundamentando argumentos teóricos sobre o tema.

4 CONCLUSÃO

Grandes problemas acontecem pelo fato de muitos líderes e gestores não terem o devido preparo para a função e muitas empresas tem o habito de colocarem pessoas na chefia por seus atributos técnicos, mas, no entanto, não se atentam aos atributos relacionados a pessoas. Podemos citar diversos problemas relacionados a gestão de pessoas, mas o principal é a queda da produtividade relacionado a desmotivação do funcionário ou da equipe com a gestão, pois qualquer ser humano quando bem motivado direciona seus esforços para que o motiva possa desenvolver.

O líder deve inspirar e influenciar positivamente os seus colaboradores, para que assim os mesmos possam desempenhar o seu máximo potencial naquilo que deve ser feito.

Um líder como pessoa não tem a necessidade de gostar do funcionário, mas, no entanto, como gestor ele deve “amar” o seu subordinado, tendo sempre em mente que ele está inserido naquele ambiente para servir e proporcionar um melhor desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**, São Paulo: Planeta, 2012.

BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A. (1998). **Management: building competitive advantage** – Administração – Tradução Celso A. Rimoli. 1ª edição. São Paulo – SP: Atlas.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDES, J.; FERREIRA, F. P. M., **Sociedade e Natureza**. In: CUNHA, S. P; GUERRA, A. J. T. (org.). A questão ambiental: diferentes abordagens. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.



BORNIA, A.C. **Análise Gerencial de Custos – Aplicação em Empresas Modernas**. São Paulo: Artmed, 2001.

CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. **Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano**. XVII Semead – Seminários em Administração, nov. 2015

CHIAVENATO, **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

CHIAVENATO Idalberto. (2003). **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª edição. Rio de Janeiro - RJ: Elzevires.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus SA, 2002.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 4ª ed. Atlas: São Paulo, 1999.

HUNTER, James C; **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2004.

LAWLER, E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, F. B. **Gestão da Qualidade Total**. IESD Brasil, Curitiba, 2012.

MARTINS, P. G; LOUGENI, F. P. **Administração de produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACAHDO, T. F. A. **Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

MUNROE, Myles. **Maximizando seu potencial**, São Paulo: Maná, 2007.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9ª ed. São Paulo: Ltr, 2004.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. 2º e. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.