



Matheus Pereira Sousa

**ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NA GESTÃO DE PESSOAS**

Brasília/DF  
2018

Matheus Pereira de Sousa

## **ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NA GESTÃO DE PESSOAS**

Relatório apresentado ao Curso Superior de Gestão Pública da Faculdade Cerrado, em cumprimento às Exigências legais como requisito parcial à conclusão da disciplina Projeto Integrador I.

Prof. Orientador: Wesley Augusto Louzeiro.

Brasília/DF  
2018

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares e amigos por ter nos acompanhado, apoiado nesta jornada e ter nos ajudado a enfrentar todos os desafios e trabalhos propostos para o nosso conhecimento por esta instituição de ensino.

## **AGRADECIMENTO**

Nossos agradecimentos principalmente a Deus, e aos nossos familiares que apoiaram e nos compreenderam nessa fase importante de nossas vidas. Agradecemos a ajuda prestiosa do nosso orientador, Wesley Augusto Louzeiro, pela paciência e carinho com que sempre nos acolheu.

Aos membros integrantes do grupo pela participação e atenção que tiveram com este projeto, mesmo com todas as dificuldades que enfrentamos todos se desempenharam para o melhor.

Há pessoas que choram por saber que  
as rosas têm espinhos. Há outras que  
sorriem por saber que os espinhos  
têm rosas!

(Machado de Assis)

## RESUMO

Neste trabalho apresentamos um estudo sobre Pessoas, Processos e Recursos Públicos. Nosso objetivo é responder à duas questões: Qual é o papel do gestor público na gestão de pessoas? E quais são os aspectos comportamentais na gestão de pessoas?

Utilizamos revisão bibliográfica de livros sugeridos e conhecidos, fontes confiáveis na internet, jornais e revistas de grande circulação no país, para embasar nosso estudo. O diálogo entre as referências bibliográficas foi fundamental para contrapor os fatos e apresentar uma discussão rica profunda sobre a tese de cada autor sobre o tema. Notamos que este tema é bem atual e tem sido vastamente discutido, pois as mudanças na área da Gestão de Pessoas estão acontecendo de forma muito veloz. O gestor de pessoas, precisa acompanhar estas mudanças, a fim de formar uma boa e capacitada equipe, além de adaptar-se às inovações que a profissão exige.

## ABSTRACT

In this article, the Studies on People, Processes and Public Resources were presented. Our role is to answer the two questions: What is the role of the public manager in managing people? And what are the behavioral aspects in managing people?

Use bibliographic books of suggested and known books, sources of data on the Internet, magazines and magazines of great circulation in the country, to base our study. The dialogue between bibliographic references was fundamental to counteract the facts and present a discussion on these issues. Notes on this topic have been updated and have been widely discussed as the changes in the area of People Management are happening very fast. The people manager, need connected these changes, in order to form a good and capable team, besides adapting to the innovations that a profession demands.

**Keywords:**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO NA GESTÃO DE PESSOAS .....	12
2 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NA GESTÃO DE PESSOAS .....	14
3 METODOLOGIA .....	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	16
CONCLUSÃO.....	17
REFERÊNCIAS .....	18



## INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas configura-se como um conjunto de políticas e práticas com a intenção de conduzir os aspectos gerenciais em relação às pessoas ou recursos humanos, tais como; recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho. Sendo assim, a Gestão de Pessoas tem que, necessariamente, contribuir com a eficácia da organização no sentido de uma participação mais ativa, auxiliando a empresa no alcance de seus objetivos.

Segundo Chiavenato (1994), O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram de forma poderosa nas organizações, na sua administração e no seu comportamento. Podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica, e a era da informação. Focaremos nosso trabalho na era da informação, era atual.

- Neste sentido pretendemos responder à duas questões:
- Qual é o papel do gestor público na gestão de pessoas?
- Quais os aspectos comportamentais na gestão de pessoas?

## 1 O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO NA GESTÃO DE PESSOAS

A era da informação inicia-se na década de 1990. Esta era é caracterizada pelas mudanças rápidas, imprevistas e turbulentas. Como a informação passou a ser rapidamente divulgada, surgem as condições básicas para a globalização da economia, em pouco tempo a economia internacional transformou-se em economia mundial e global.

Com isto a competitividade aumenta muito, e os recursos financeiros perdem seu lugar de destaque, para os conhecimentos. Agora é o tempo do conhecimento, do capital humano, e do capital intelectual. A administração de Recursos Humanos, agora se consolidou como Gestão de Pessoas, assim, nesta nova concepção, as pessoas não são mais um simples recurso humano. Elas são pessoas capazes, dotadas de conhecimento, inteligência, aspirações, sonhos, entre outros. O gestor de pessoas precisa se organizar e proceder de outras formas, precisa adotar o novo, gerir mudanças na gestão, pois seu pessoal apresenta características muito diferentes. Vivemos momentos em que as organizações sofrem fortes impactos de fora, a tecnologia permite que o trabalhador leve serviço para casa, não será mais necessário se prender, exclusivamente, em um escritório ou repartição o dia todo, e todos os dias; o pessoal pode trabalhar onde estiver, em horários convencionais.

O Gestor de pessoas perde seu caráter de “chefe” e “subordinado”, agora deve funcionar mais como “parceiros” organizacionais. Para Morgan (1976), apud Kanaane (2010) o papel do gestor é fundamental para o processo de adaptação organizacional às mudanças do mundo atual. Ele afirma que precisa estar preparado estrategicamente, além de saber escutar, ele precisa também dar e receber feedbacks e tem que necessariamente ter uma comunicação eficaz. Uma boa comunicação se faz ouvindo. Ouvir, não é o mesmo que escutar. Ouvir, todos que tem um aparelho auditivo funcionando normalmente, ouve. Mas para escutar temos que ir além, para Houaiss, significa estar consciente do que está ouvindo. Neste caso, para ouvir se faz necessário prestar atenção, compreender o que se está ouvindo. Um bom caminho para o crescimento, tanto da repartição ou da empresa, como do gestor, no campo profissional é saber ouvir.

Além da escuta, o feedback é também uma ferramenta indispensável na atuação do gestor, *Segundo o dicionário Michaelis feedback* é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido. Esta palavra, na ação, é muito mais complexa do que uma simples crítica direcionada. O ambiente empresarial é um local onde o *feedback* se torna indispensável para o bom funcionamento da empresa, bem como para seu crescimento saudável, com base em conquistas conjuntas, tanto dos líderes como dos funcionários.

O gestor é também um mediador de conflitos. Neste papel o gestor necessita de certas habilidades emocionais e comportamentais. Ele precisa se conhecer, ter o controle de suas emoções, focar na resolução do problema, dever ter carisma com sua equipe e com as demais.

O gestor de pessoas é antes de mais nada, um líder. Porém, a liderança, principalmente nos dias atuais, não pode ser confundida com gerencia. A liderança vai além, é bem mais abrangente, para ser gerente tem que ser um bom líder. Kanaane (2010, pag.75) apresenta um quadro onde ele coloca, com muita propriedade, as diferenças entre gerente e líder:

GERENTE	LIDER
-Administra	Inova
-É uma cópia	É uma original
-Mantém	Desenvolve
-Focaliza-se em sistemas e estruturas	Focaliza-se nas pessoas
-Conta com o controle	Inspira confiança
-Possui visão limitada	Possui uma perspectiva ampla
-Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
-Tem o olhar na linha fundamental	Olha o horizonte
-Aceita o status quo	Desafia
-É o clássico bom soldado	É ele mesmo
-Faz a coisa corretamente	Faz a coisa certa

Segundo ele, estas diferenças são observadas por vários autores. Podemos concluir então, que um líder possui sabedoria, técnicas e conhecimentos para desenvolver pessoas, utilizando uma comunicação saudável, e permitindo que se crie um ambiente coeso e criativo, desenvolvendo um trabalho em equipe bem sucedido.

Bem, nós já definimos o que é um gestor de pessoas para os dias atuais e qual é o seu papel na gestão. Mas como será a atuação do gestor de pessoas neste cenário tão novo? É o que veremos a seguir.



## 2 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NA GESTÃO DE PESSOAS

Nos dias atuais, as empresas tem, percebido cada vez mais, que não basta que seus colaboradores tragam em sua bagagem uma boa experiência técnica ou uma vivência profissional sólida. Atualmente, é fundamental que se contrate pessoas que saibam lidar com as situações que exigem muito mais o aspecto comportamental do que o conhecimento comprovado por certificados e diplomas. Hoje, buscam-se profissionais que saibam lidar com ambientes de muita pressão e muita competição.

O aspecto comportamental vem ganhando lugar de destaque no mundo corporativo, pois é através do comportamento que as pessoas se expressam no mundo. Portanto, as empresas e repartições públicas, têm buscado por profissionais que adotem atitudes adequadas no ambiente corporativo; elas procuram por aqueles que sejam éticos, tenham iniciativa, exerçam a liderança de maneira natural, saibam e sintam-se confortáveis em trabalhar em equipe, se relacionem saudavelmente com pessoas, possuam e demonstrem a capacidade de aprender e de se adaptar, sejam flexíveis, possuem visão sistêmica, respeitem a opinião alheia e as diferenças, sejam comprometidos, busquem exercer uma comunicação clara e sejam otimistas.

No mundo corporativo o sucesso não depende apenas do gestor, ou do colaborador, ambos exercem papel fundamental no desenvolvimento da corporação.

A área de gestão de pessoas merece destaque neste campo pelo fato de ser a mais adequada para lidar com o capital humano. Porém, não podemos nos esquecer que o principal fator de competitividade é a capacidade de inovar, de pensar diferente, de agregar valor. E não é capital financeiro, tecnologia nem mercado que vão gerar isso, mas as pessoas, o capital humano.

O gestor de pessoas deve se capacitar cada vez mais, buscando aprofundar-se mais e mais nos fundamentos de contratação, desenvolvimento e manutenção do seu capital humano. Deve figurar como um consultor interno dos líderes e gestores, assessorando-os e desenvolvendo suas habilidades de comunicação e liderança, principalmente. O mesmo deve entrar de cabeça na organização de forma geral, exercendo plenamente seu papel. Assim sendo, onde houver pessoas, ali se percebe a ação do gestor.

Hoje, considera-se um gestor competente, aquele que estabelece ações eficientes para realizar a contratação dos novos colaboradores, considerando aspectos técnicos e

comportamentais, compatíveis ao que se deseja na empresa, faz a monitoria dos que já estão nos quadros de pessoal, com o foco em monitorar o desenvolvimento de cada um, aperfeiçoando seus talentos e habilidades. O gestor não pode negligenciar, também, os Processos de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências. Quando as pessoas estão felizes e realizadas, elas são mais engajadas e contribuem para um clima organizacional saudável e para melhores resultados, inclusive os financeiros!

### 3 METODOLOGIA

Trabalho realizado a partir de um projeto, visando desenvolver pesquisas bibliográficas vinculadas ao tema: Pessoas, Processos e Recursos Públicos. Discorreremos sobre “O Papel do Gestor Público na Gestão de Pessoas” e sobre “Os Aspectos Comportamentais na Gestão de Pessoas”. Desta forma foram pesquisados os autores vinculados ao estudo do tema em questão para, assim, criar inferências quanto aos conceitos explanados por alguns autores sobre pessoas, processos e recursos públicos, com enfoque no papel do gestor de pessoas. Após estudos e contraposições de autores e discussões em grupos, compomos o texto científico distribuindo todo o conteúdo em uma seção com dois subtemas, para assim, observar os conceitos e discutir coerentemente as problemáticas vinculadas ao tema: Pessoas, Processos e Recursos Públicos.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do presente estudos podemos considerar que o papel do gestor público na gestão de pessoas é primordial para as empresas e repartições públicas tenham um bom desenvolvimento. Nos dias atuais, as pessoas são peças fundamentais no cenário empresarial para se alcançar o sucesso, atendendo às reais necessidades da corporação.

O gestor de pessoas precisa inovar, adotar nova postura frente aos seus liderados, que hoje se configuram mais como parceiros na atuação, do que simplesmente um empregado.

Os autores estudados concordam que no cenário empresarial atual, os gestores de pessoas devem adotar uma postura de liderança, trazendo inovações, se qualificando continuamente, dando especial atenção aos interesses de seus liderados também, pois os mesmos são dotados de inúmeras aspirações, e bem liderados, o gestor só tem a lucrar.

## CONCLUSÃO

Observamos que o mundo empresarial tem avançado muito em mudanças rápidas e turbulentas. Os Gestores de Pessoas, necessitam de acompanhar estas mudanças e inovações com muita sabedoria. Adaptar-se ao novo, se desdobrar em relação a sua liderança, mediar os conflitos, ser parceiro e não chefe. Hoje, quanto maior o investimento na vida profissional de seus funcionários, melhores serão os resultados empresariais. O novo gestor é aquele que procura não só trazer resultados financeiros, mas que também traz uma boa e equilibrada equipe. Este é o novo comportamento na gestão de pessoas.



## REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo, Saraiva, 2003.
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo, Editora Manole, 2003
- BATITUCCI, Márcio Dayrell. Recursos Humanos 100%: a função RH no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. A gestão de pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo. 2º ed. Campus, cap. 02, p. 36-38, Rio de Janeiro, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1992.
- KANAANE, Roberto. FILHO, Alécio Fiel. FERREIRA, Maria das Graças (ORG.), Gestão Pública, São Paulo, Atlas, 2010