



FACULDADE DE CERES

**FACERES**

O PORTAL DO CONHECIMENTO

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARGARETH MENDES DA SILVA**

**AMOR E HUMOR NA GESTÃO DE PESSOAS E SEUS RESULTADOS  
NA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO  
BIBLIOGRÁFICA DO TEMA**

CERES – GO

2012

**MARGARETH MENDES DA SILVA**

**AMOR E HUMOR NA GESTÃO DE PESSOAS E SEUS RESULTADOS  
NA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO  
BIBLIOGRÁFICA DO TEMA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ceres –  
Faceres –, como requisito para a obtenção do grau  
de Bacharela em Administração, sob a orientação do  
professor Juliano Rabelo Caldas.

CERES – GO

2011

**MARGARETH MENDES DA SILVA**

**AMOR E HUMOR NA GESTÃO DE PESSOAS E SEUS RESULTADOS  
NA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO  
BIBLIOGRÁFICA DO TEMA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, como requisito parcial à conclusão do curso de Administração da Faculdade de Ceres. Este Trabalho foi aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, pela banca examinadora constituída pelos professores:

---

Professor orientador Juliano de Caldas Rabelo  
Especialista em Administração de Empresas /Gestão Empresarial

---

Professor Examinador Marco Antonio Pereira de Abreu  
Mestre em Administração/Ecologia e Produção Sustentável

---

Professora Elizabeth Vieira Porto  
Especialista em Ciências Contábeis

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida;

Aos meus pais, Alcides e Maria pela educação que me deram;

Aos meus irmãos, pelo apoio.

Ao meu orientador, professor Juliano Rabelo pelos conhecimentos compartilhados;

Aos demais que me deram forças para que eu pudesse suportar as dificuldades vividas no transcurso dessa jornada.

Obrigada por tudo!!!

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos que sempre acreditaram em mim.

A Deus que sempre esteve comigo, porque sem ele nada é possível e eu nem estaria aqui.

À minha família e aos amigos que ficaram junto comigo até o final do curso.

Ao meu orientador por sempre me atender com carinho e atenção.

"O homem que não sabe sorrir, não deve abrir um comércio."

Provérbio Chinês

“O trabalho é a manifestação visível do amor. E se você não consegue trabalhar com amor, mas apenas com desprazer, é melhor deixar seu trabalho, sentar-se à porta do templo e sugar a alma das pessoas que trabalham com alegria”.

Kahlil Gibran

## **RESUMO**

O presente trabalho, cujo título é amor e humor na gestão de pessoas e seus resultados na excelência organizacional, aborda o aspecto humano dentro do contexto do sistema de gestão de pessoas no âmbito das organizações. O objetivo geral da pesquisa foi verificar se o amor e o humor, na gestão de pessoas, oferecem resultados satisfatórios para a excelência organizacional e para atingir este objetivo optou-se pela pesquisa exclusivamente bibliográfica. Assim, na realização da investigação houve a preocupação de trazer uma

abordagem sobre qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas, por acreditar que a organização, da Era do Conhecimento e da Informação, exige, cada vez mais, um gestor que promova amor e humor aos seus colaboradores e, com isso, estabeleça sinergia na equipe como um todo.

**Palavras-Chave:** amor, humor, gestão, pessoas, qualidade.

## **ABSTRACT**

This work, whose title is love and humor in people management and organizational excellence in their results, discusses the human aspect of the system within the context of people management within organizations. The overall aim was to evaluate whether the love and humor in people management, provide satisfactory results for organizational excellence and to achieve this goal we chose to study only literature. Thus, the conduct of research we

were concerned to bring an approach to quality of life at work and people management, believing that the organization of the Age of Knowledge and Information, demands, increasingly, a manager who promotes love and humor to their employees and thereby establish synergy in the team as a whole.

**Keywords:** Love, humor, management, people, quality.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1. A RELEVÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO ÂMBITO EMPRESARIAL.....	13
1.1 O papel da organização para oferecer qualidade de vida a seus colaboradores....	15

2. GESTÃO DE PESSOAS E O PERFIL DO GESTOR DO SÉCULO XXI.....	20
2.1 O papel do gestor de pessoas.....	22
2.2 A comunicação como fator expressivo no processo de gestão de pessoas.....	25
2.3 O perfil do gestor de pessoas nas organizações do século XXI.....	27
2.3.1 A responsabilidade dos gestores de pessoas para desenvolver sinergia dentro das organizações.....	30
3. HUMOR E AMOR COMPONENTES NECESSÁRIOS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	32
3.1 Classificação do humor.....	33
3.1.2 Caminhos para o bom humor.....	34
3.2 Bom humor: um estímulo à criatividade.....	34
3.3 As variáveis relacionadas com o amor pelo trabalho: satisfação e motivação em destaque.....	36
3.3.1 Satisfação.....	36
3.3.2 Motivação.....	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

## INTRODUÇÃO

A pesquisa desenvolvida traz uma abordagem sobre o tema amor e humor na gestão de pessoas e seus resultados na excelência organizacional. Sabe-se, porém que esses dois quesitos, amor e humor, somente terão sentido dentro de uma organização que valoriza a qualidade de vida no trabalho, que tenha gestores de pessoas que saibam promover boa comunicação e sinergia entre seus colaboradores, que sejam capacitados e tenham bom nível de formação acadêmica. Para atingir os objetivos propostos na investigação, optou-se pela pesquisa exclusivamente bibliográfica, que é aquela onde se faz “levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 66). Portanto a investigação em pauta consta da exposição de ideias de diferentes autores que relatam sobre o tema proposto.

A pesquisa teve como objetivo geral compreender se o amor e o humor, na gestão de pessoas, são quesitos significativos na excelência organizacional e os objetivos específicos estão pautados em: entender a importância da qualidade de vida no ambiente organizacional; analisar se, dentro de uma empresa, é possível uma gestão de pessoas com qualidade; analisar o perfil do gestor de pessoas das organizações do século XXI. E, por fim, verificar se os elementos amor e humor são mesmo indispensáveis na gestão de pessoas dentro de uma organização.

Entende-se que a pesquisa realizada é de relevância, por tratar das relações pessoais e interpessoais no universo do trabalho e refletir sobre a necessidade de aperfeiçoamento e humanização de sinceras relações internas e externas entre as pessoas que fazem as empresas acontecerem, pois “quando pessoas expressam seus mais verdadeiros sentimentos, temperados com respeito mútuo e firme propósito de construção pessoal, a empresa dá passos largos para conquistar uma atmosfera empresarial agradável e sadia” (SOUZA SILVA, 2006, p. 125)

De maneira geral, o tema abordado apresenta relevância significativa, o que justifica a pesquisa pelo fato de se observar na literatura pesquisada, sobre o assunto, que há um bom número de empresas investindo no amor e no humor, como ferramentas de desenvolvimento organizacional. Haja vista que “o bom humor e o amor pela profissão são fatores essenciais que precisam ser cultivados. Investir em ações que motivem o funcionário, que o deixem alegre e feliz em atuar na empresa é função do gestor, que deverá prezar pelo bem-estar de sua equipe de trabalho” (DAVEL; VERGARA, 2010, p. 72). A partir desta realidade, surgiu o

desejo de se investigar sobre como esses elementos agem dentro das organizações e qual a real contribuição deles para a gestão de pessoas.

Para a realização da pesquisa questionou-se: é importante ter qualidade de vida no ambiente organizacional? Dentro de uma empresa é possível uma gestão de pessoas com qualidade? Qual é o perfil do gestor de pessoas das organizações do século XXI. Na gestão de pessoas dentro das organizações, o amor e o humor são elementos que fazem a diferença para o alcance de resultados satisfatórios? Perante a problemática apresentada acredita-se que o amor e o humor são componentes fundamentais para a gestão de pessoas dentro das organizações, pois:

Liderança sem humor é despotismo. O começo de tudo é o coração. Porque se você não gosta de gente, se você não acredita que deve respeitar as pessoas, se você não vivencia suas emoções e se você não tem afeto e alegria dentro de si para temperar com solidariedade e otimismo as pessoas que o ajudam a conseguir resultados, então não é pelos inúmeros diplomas acadêmicos obtidos que seu racional vai conseguir entender os sensíveis caminhos da motivação humana (SERRA, 2008, p. 3).

Acredita-se, também, ser importante para a empresa ter qualidade de vida no ambiente laboral, possuir uma gestão de pessoas com qualidade, bem como ser o perfil do gestor de pessoas pautado numa ação voltada para o amor e o humor, obviamente que sem perder o norte de uma administração séria, proativa e eficaz.

Todavia para discorrer sobre a temática propriamente, notou-se a necessidade de, no capítulo 1, discutir sobre a qualidade de vida no trabalho, lembrando que, de acordo com Julião (2001), a procura por qualidade de vida no trabalho tem sido fator fundamental para as organizações desempenharem suas funções, tornando-as mais humanizadas, visto que ao promover a saúde e o bem-estar de seus funcionários, observando tarefas, desempenhos e desenvolvimento, obtém-se o aumento da motivação, da satisfação e da atuação dos trabalhadores.

Em seguida, no capítulo 2, a abordagem ocorreu sobre a gestão de pessoas dentro das empresas, uma vez que segundo Julião (2001) as influências que o mundo atual desempenha sobre as organizações ocasionam transformações que acontecem não só no aspecto material ou tecnológico, mas do mesmo modo na vida humana. Sendo assim, a gestão de pessoas atualmente, envolve uma reflexão sobre os processos de adaptação e as condições do homem ao trabalho, englobando aspectos de responsabilidades social e ética. Assim, “os esforços empresariais devem, em última instância, conduzir à realização humana, ou seja, a qualidade

só terá sentido se gerar qualidade de vida” (ALBUQUERQUE; FRANÇA 1998, *apud* BARROS, s.d. p. 1).

E “as empresas só terão de ganhar se estimularem o espírito empreendedor e criativo de seus funcionários” (TOLEDO 1981, *apud* BARROS, s.d., p. 2). Ao contrário, torna-se difícil alcançar o contentamento do cliente quando dissociado do contentamento do colaborador, pois “afinal, qualidade é antes de tudo, uma atitude. Quem faz e garante qualidade são as pessoas, muito antes do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho” (BARÇANTE; CASTRO, 1999, *apud* BARROS, s.d., p. 2). Assim,

É inquestionável que homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença, pois é cada vez mais difícil, dissociar sucesso empresarial do gerenciamento adequado de pessoas. Diante do exposto, observa-se que está estabelecido um novo cenário organizacional que aponta, cada vez mais, a valorização do capital humano, agrupado a uma procura na melhoria da qualidade de vida, dentro e fora das organizações (CROZIER, 1989, *apud* BARROS, s.d., p. 2).

Observa-se que, o perfil dos gestores de pessoas nas organizações do século XXI, perpassa por rigorosos contornos éticos, de frequente modernização e aprimoramento, além de planejamento estratégico, responsabilidades social e ambiental. Fica claro que o gestor de pessoas, no mundo presente, deve trabalhar em equipe e fazer uma convergência de suas ações e ideias até alcançar sinergia entre o grupo. Com isso, os resultados serão aprimorados sucessivamente. A confirmação deste pensamento está na frase que diz que o “gestor deve defender os valores mais nobres de respeito e de justiça. [...] O nepotismo, o favoritismo e o protecionismo devem ceder lugar para o exercício da meritocracia” (SOUZA SILVA, 2006, p. 13).

Em face ao exposto, criou-se o desejo de investigar sobre o tema proposto com a finalidade de alcançar os objetivos levantados, respondendo assim à problemática gerada. Deste modo, prosseguindo com a pesquisa, no capítulo 3 o foco foi analisar se o humor e o amor são componentes necessários na gestão de pessoas dentro das organizações. Observa-se que o contexto competitivo em que estão inseridas as organizações presentes, pondo em risco até mesmo a conservação de diferentes postos de trabalho, leva, ainda, alguns administradores a atuarem de forma intransigente e mal-humorada, mas o que se pode observar é que muitas empresas, pensando na qualidade de atendimento ao cliente, na concorrência de mercado, na exigência do consumidor e na produção efetiva e eficaz, buscam por:

[...] pessoas automotivadas, alegres, de bem com a vida, felizes com suas escolhas, otimistas e que não dependem do ambiente externo para se sentirem motivadas. Profissionais que equilibram a vida pessoal com a profissional, trazendo as experiências de uma esfera para a outra. Entusiasmo não pode ser treinado, tem que vir de dentro. Pessoas que tenham amor pelo que fazem e, por isso, encantam, conquistam, divertem: alinham o prazer às habilidades, colocando sua alma em tudo que fazem. São estes os profissionais que nunca esquecemos (FARIA 2008, p. 3) (**sublinhamento meu**).

Assim sendo, pode-se dizer que as empresas modernas, já primam por uma gestão de pessoas onde o amor e o bom humor se fazem presentes. Encerra-se a pesquisa, mas não a conclui, com as considerações finais, nas quais é feita uma reflexão sobre o tema abordado, bem como uma avaliação se os objetivos foram alcançados, as indagações respondidas e hipóteses ratificadas ou refutadas. Além de deixar algumas recomendações aos que a ela tiverem acesso.

## **1. A RELEVÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO ÂMBITO EMPRESARIAL**

O termo qualidade de vida faz parte do cotidiano das pessoas que procuram maior benefício nas condições existenciais. Contudo, qualidade de vida não diz respeito tão somente à prática de exercícios físicos e zelo com a saúde, mas há também alguns fatores que indicam se um indivíduo possui ou não uma vida adequada, conforme com seus padrões subjetivos, ou seja:

Qualidade de vida envolve um conjunto de fatores que devem existir para uma vida melhor. Isso quer dizer que a qualidade de vida passa pela necessária mudança de comportamento, vivência de valores, crescimento profissional e humano, disciplina e respeito, cuidados com os ambientes, atenção à saúde, vivência de uma espiritualidade. Uma das questões centrais da reflexão sobre qualidade de vida está no trabalho, que deveria ser fonte de prazer e satisfação: o prazer no processo, o prazer em ver o trabalho pronto e o prazer que o produto final propicia às pessoas (RODRIGUES, 2005, p. 82).

Desse modo, segundo Julião (2001), a procura por produtividade e qualidade de vida no trabalho têm sido fatores fundamentais para as organizações desempenharem suas funções, tornando-as mais humanizadas, visto que, ao promover a saúde e o bem-estar de seus funcionários, observando tarefas, desempenhos e desenvolvimento, obtém-se o aumento da motivação, da satisfação e do papel dos trabalhadores. Mas, para falar de qualidade de vida no trabalho, é necessário primeiro conceituar o termo, e diversos são os conceitos já estabelecidos. Portanto, observa-se que:

A qualidade de vida no trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa (CLEO *apud* GUERRA, 2005, p. 2).

O conceito de qualidade de vida no trabalho é estabelecido como sendo “um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho” (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 2003, *apud* BARROS, s.d., p. 2). Qualidade de vida no

trabalho também “representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 487). É certo que os autores que versam sobre o tema, analisam os conceitos qualidade de vida no trabalho com os enfoques: “grau de satisfação da pessoa com a empresa, condições ambientais gerais e promoção da saúde” (ALBULQUERQUE; FRANÇA, 2003, *apud* BARROS, s.d.). Esse enfoque mostra que tal análise está voltada para a concepção de pessoa como um todo, ou seja, o homem em seu sentido biopsicossocial.

Nesse sentido pode-se dizer que “[...] os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas” (GIL, 2008, p. 46). Observa-se, então, que uma empresa só obterá seus objetivos, se todos que nela atuam estiverem satisfeitos, motivados e envolvidos com o trabalho que desempenham. É visto, então, que, urge a necessidade de um ambiente de trabalho apropriado, onde as empresas possam repensar seus conceitos e interatuar mais e melhor com seus profissionais. Nesse contexto observa-se que:

As empresas são desafiadas a investir no ambiente, tanto para atrair talentos quanto para melhorar a produtividade do trabalho. Mais do que isso, as empresas são desafiadas a implantar programas de qualidade de vida no trabalho que envolvam também as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e o oferecimento de tarefas significativas (GIL, 2008, p. 46).

Portanto, ter qualidade de vida no trabalho é se favorecer dos benefícios e dos cuidados que a empresa tem para com seus profissionais, já que, segurança, saúde, bem-estar e motivação, são elementos indispensáveis para que o profissional desafie suas limitações em prol da empresa. Desse modo, as atividades, desenvolvidas pelos profissionais de uma empresa, precisam ser organizadas, distribuídas e coordenadas por um líder visionário, arrojado, entusiasta, empreendedor que seja capaz de administrar conflitos e preparar um grupo de sucesso, pois, o verdadeiro “líder aconselha o grupo na definição das diretrizes, ele aponta alternativas; as críticas do líder aos membros do grupo são baseadas em fatos e o líder procura se portar como um membro do grupo” (CHIAVENATO, 2000, p. 91 - 92). Observa-se, portanto, que o papel do líder dentro de uma empresa é fundamental para o desenvolvimento da mesma.

## 1.1 O papel da organização para oferecer qualidade de vida a seus colaboradores

Os mecanismos empregados, pelas empresas modernas, para conterem os desafios constituintes de um panorama de sucessivas transformações, por ela sofridos. Assim sendo, acredita-se que agregar valores, apostando no funcionário, tornando-o mais presente no processo, e garantindo-lhe uma estrutura mais firme, objetivando acompanhar tais transformações e buscando mais qualidade e produtividade, acarreta-se em um grande desafio para muitas organizações, pois “é inadmissível falar em qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais nos locais de trabalho” (LACAZ, 2000, p. 9).

Perante o exposto, observa-se ser imprescindível que as empresas tenham conhecimento de como trabalhar com a heterogeneidade dos gêneros<sup>1</sup>, não permitindo assim, segundo (Julião 2001), diferenças entre poderes econômico, social e político, orientação sexual, etnia, cor, raça, religião e outros. É necessário, portanto, conduzir as pessoas como seres humanos, respeitando suas individualidades, apoiando-as e utilizando-se de suas diferenças para benefícios da própria empresa, porque “tudo isso redundará em um ambiente de trabalho agradável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização” (CHIAVENATO, 2008, p. 348).

Outros fatores fundamentais a serem lembrados pela organização, segundo Lacaz (2000) são: observar a carga horária do funcionário, conservação da higiene e da segurança, doenças procedentes do trabalho, alegria ou descontentamento concernentes aos benefícios proporcionados, entre outras coisas, que evidenciam a preocupação da empresa em atender às necessidades fundamentais do seu quadro de pessoal. Nesse sentido, pode-se ressaltar que:

Se a qualidade for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes. ‘Se a qualidade for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e a elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social’ (CHIAVENATO, 2008, p.368).

---

<sup>1</sup>Heterogeneidade = qualidade do que é heterogêneo = que não tem unidade, não é uniforme. Gênero = conceito geral que engloba todas as propriedades comuns que caracterizam um dado grupo ou classe de seres ou de objetos

Consequentemente, se a empresa focalizar seus procedimentos na qualidade de vida de seu funcionário, auxiliando-o em todas as ocasiões, oferecendo-lhe local de trabalho agradável e dando-lhe espaço de crescimento, certamente conquistará grande parte do seu sucesso, uma vez que “um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal” (CHIAVENATO, 2010, p. 471). Todavia, para alcançar tal qualidade é necessário que a empresa adote regras e deliberações no setor da saúde e da segurança, proporcionando aos seus colaboradores consciência e educação para que eles possam atuar de maneira segura em seu local de trabalho.

Nota-se que um dos problemas que refletem na qualidade de vida do trabalhador dentro das empresas é registrado a partir da rotatividade de pessoal. “rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo” (CHIAVENATO, 2000, p. 178). Do mesmo modo denominadas como faltas, elas ocasionam amplos problemas para a empresa uma vez que a produtividade enfraquece por causa da ausência de um funcionário, sendo preciso colocar colaboradores de outras áreas para preencherem a lacuna do funcionário que faltou.

O “absenteísmo<sup>2</sup>, também denominado ausentismo<sup>3</sup>, é uma expressão utilizada para designar faltas ou ausências dos empregados ao trabalho” (CHIAVENATO, 2000, p.190). E ele pode ocorrer:

Por motivos referentes ao trabalho, causas sociais, doenças e desvios de comportamento e conflitos internos, como não gostar do chefe ou de um colega, por não fazer parte de um determinado grupo que sempre se beneficia das promoções, ou por não ter um ‘padrinho’ dentro da empresa (ANJOS, 2009, p. 1).

Pelos motivos supracitados observa-se ser necessário instituir um espaço onde as pessoas se sintam bem, em serenidade com seus superiores e companheiros de trabalho, certos de que seus anseios serão respondidos. Não obstante, conforme Julião (2001) haja, nas empresas, colaboradores que se relacionam bem uns com os outros; há igualmente aqueles que não se afinam com os colegas ou superiores e nutrem sentimentos contrários, de rejeição e animosidade, contudo, individualmente, são competentes. Enquanto que sentimentos de caráter prático como fascínio, diálogo, colaboração, respeito, amizade refletem uma atmosfera

---

<sup>2</sup> Absenteísmo/Ausentismo termos cujo significado é o mesmo que falta, ausência.

mais harmoniosa e converte pessoas em uma equipe laboral motivada, satisfeita, contente, expansiva, comunicativa, pois:

Um grupo de pessoas trabalhando juntas não necessariamente caracteriza uma equipe. Para se tornar uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que une as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não. Neste último caso, são equipes virtuais. O elemento de identidade que une as pessoas está revelado nas normas, nos processos, nos objetivos, na situação, na causa que defendem. A identidade irradia um valor (RUGGIERO, 2009, p. 1).

Frente ao exposto observa-se, portanto, que o relacionamento interpessoal é indispensável no processo de constituição de uma equipe de sucesso, que agrega valores e coragem, com o conhecimento e a experiência de cada um. Segundo Julião (2001) ter ciência exata do que precisa um profissional, em termos de informação e conhecimento para realizar suas atividades, é fundamental no processo de treinamento aplicado pelo líder de um setor, dentro de uma instituição. Cabe, então, aos líderes das empresas treinarem e desenvolverem seus colaboradores para se obter deles o máximo de produtividade imaginável, pois:

[...] quem administra os recursos humanos são os chefes, os gerentes de cada unidade da empresa: são eles os responsáveis pelos resultados de sua área e pelos dos subordinados, por distribuir os trabalhos, planejar e controlar os resultados, avaliar e recompensar os subordinados e decidir quem deve ser admitido, promovido ou demitido (LACOMBE E HEILBORN, 2006, *apud* SANTOS S, 2007, p. 23).

O valor pago ao colaborador, pela tarefa realizada na empresa, é fator que reflete muito na sua autoestima, uma vez que o salário é o que satisfará suas necessidades físicas e materiais, proporcionando-lhe o alcance de seus objetivos particulares. Assim, “não adianta pagar mal e ter baixa produtividade, pois isso aumenta o custo de mão de obra, mas não adianta imaginar que apenas o aumento salarial será o fator decisivo para aumentar a produtividade” (LACOMBE; HEILBORN, 2006, *apud* SANTOS S, 2007, p. 29).

Contudo, observa-se que proporcionar benefícios é uma maneira de se fixar os melhores colaboradores dentro da empresa, lembrando que benefícios são “certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou à parte de seus funcionários” (CHIAVENATO 2010, p. 271). Estes estão incorporados à remuneração, uma vez que acrescentam valor ao salário do profissional.

A qualidade de vida no trabalho é, ainda, encargo da comissão interna de prevenção de acidentes – CIPA –. E os membros desta comissão

Necessitam descobrir maneiras de levar os colaboradores a terem noção sobre riscos de saúde, e prevenção de doenças, melhorando os aspectos ergonômicos, físicos e as próprias condições de higiene e segurança do trabalhador; é, pois papel da CIPA assinalar os atos inseguros dos colaboradores e as condições de segurança existentes na empresa Chiavenato (2010, p. 472).

As empresas, também, alcançam um alto custo pelo estresse originado no trabalho e estão procurando maneiras de extinguir os estragos causados sobre a saúde, o potencial, e a autoestima de seus colaboradores. Estresse ou *stress* é “um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente” (CHIAVENATO, 2010, p. 473). Deste modo, a forma de trabalhar, as rotinas diárias, as regras, os modelos de liderança e a forma de ação do poder, intervém diretamente no nível de estresse de uma empresa. Contudo, para atenuar o estresse dentro da empresa, algumas medidas básicas devem ser tomadas, quais sejam:

Permitir que os empregados conversem amigavelmente entre si; Reduzir conflitos pessoais no trabalho; Dê ao empregado controle sobre como deve fazer o seu trabalho; Falar abertamente com os funcionários; Apoiar os esforços dos funcionários; Proporcionar benefícios pessoais competitivos; Reconheça e recompense os funcionários (CHIAVENATO, 2010, p. 475).

Todavia, há várias maneiras que podem ser utilizadas pelo próprio colaborador, para aliviar o estresse. Ei-las:

Relações cooperativas, recompensadoras e agradáveis com os colegas; não tentar forçar mais do que cada um pode fazer; relações construtivas e eficazes com o gerente; compreender os problemas do chefe e ajudá-lo a compreender os seus; negociar com o gerente metas realísticas para o trabalho. Esteja preparado para propor metas, apesar daquelas que lhe foram impostas; estude o futuro e aprenda como defrontar com eventos possíveis; encontre tempo para desligar-se das preocupações e relaxar; ande pelo escritório para manter sua mente tranqüila e alerta (CHIAVENATO, 2010, 475).

No entanto, “o estresse é um processo que implica numa transação entre o empregado e o seu ambiente de trabalho” (LAZARUS, *apud* PASCHOAL; TAMAYO, 2004, p. 5). Paschoal e Tamoyo (2004) enfatizam que o estresse não é, necessariamente, negativo, que muitas pessoas desafiam seus limites pessoais, fixando metas para si mesmas ou para se adaptarem às exigências do meio externo.

Como visto, pode-se afirmar que para o profissional ter qualidade de vida, em seu

espaço de trabalho, é preciso motivá-lo e para tal, nada melhor do que uma boa dose de amor e humor, mas, para isso, a empresa deverá procurar as melhores táticas, gerando assim o bem-estar e a saúde de seus trabalhadores, pois reconhecer e dar valor ao ser humano faz com que a empresa cresça e se desenvolva, alcançando seus objetivos de maneira estável e eficaz.

A isso se denomina sucesso, melhor expondo, a isso dá-se o nome de qualidade de vida no trabalho. Porém, qualidade de vida no trabalho deve obedecer, objetivamente, à gestão de qualidade em recursos humanos, ou seja, a tornar o trabalho saudável e humano.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS E O PERFIL DO GESTOR DO SÉCULO XXI

As influências que o mundo atual desempenha sobre as organizações ocasionam transformações que acontecem não só no aspecto material ou tecnológico, mas do mesmo modo na área de gestão de pessoas, pois “a forma de gerir pessoas pelas organizações vem passando por profundas transformações” (DUTRA, 2009, p. 12). Sendo assim, segundo Dutra (2009) a gestão de pessoas, atualmente, compreende uma reflexão sobre os procedimentos de ajuste e as condições do homem ao trabalho, juntando aspectos de responsabilidades social e ética.

Nesse sentido, há uma garantia de que “os esforços empresariais devem, em última instância, conduzir à realização humana, ou seja, a qualidade só terá sentido se gerar qualidade de vida” (ALBUQUERQUE; FRANÇA *apud* BARROS, s.d, p. 3), ou seja, “as empresas só terão a ganhar se estimularem o espírito empreendedor e criativo de seus funcionários” (TOLEDO, *apud* BARROS, s.d., p. 3). Para tanto é de grande significado a implantação de uma política participativa dentro das organizações, já que:

Dar aos funcionários oportunidade de expressão e de participação nas decisões é, portanto, fundamental para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização dos custos. Mas é, acima de tudo, uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário, o que acaba refletindo em sua qualidade de vida e na produtividade da organização, com ganhos para todos (FERNANDES, 1996, *apud* RIVERO, 2007, p. 31).

Ao observar a citação, nota-se que se torna difícil alcançar a contentamento do cliente quando dissociado do contentamento do colaborador, pois “afinal, qualidade é, antes de tudo, uma atitude. Quem faz e garante qualidade são as pessoas, muito antes do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho” (BARÇANTE; CASTRO, *apud* BARROS, s.d, p. 6). É indiscutível que “homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença, pois é cada vez mais difícil, separar sucesso empresarial do gerenciamento adequado de pessoas” (CROZIER, 1989, *apud* BARROS, s.d).

Observa-se, portanto, que está estabelecido um novo cenário organizacional que aponta, cada vez mais, para a valorização do capital humano, agrupado em uma procura na melhoria da qualidade de vida, dentro e fora das empresas. Todavia, para melhor compreensão da temática abordada e continuação da exposição, é essencial buscar, em alguns autores, o conceito de gestão de pessoas. Deste modo, gestão de pessoas “é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada

com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho” (DESSLER, *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 9). Ou ainda, gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2008, p.17).

Dando continuidade ao aspecto conceitual, pode-se dizer também que gestão de pessoas é “o conjunto integrado de atividades de especialistas no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 9), ou mesmo o “conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (FLEURY; FLEURY, *apud* DAMACENO, 2007, p. 2).

Observa-se que os diversos conceitos elaborados, pelos diferentes autores acima citados, culminam para um mesmo sentido, o de se ter pessoas capacitadas, preparadas e com boa visão sobre relações interpessoais para viver a realidade do mundo organizacional atual, mas, para que haja essas pessoas na empresa, é preciso que lhes sejam oferecidos:

Compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e relevância social no trabalho (WALTON, 1975, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2010, p.34).

Sendo assim, neste mundo empresarial de extrema competitividade, de mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas, onde prevalece não o mais forte, mas sim o que seja capaz de atender às exigências do mercado, estas pessoas irão proporcionar um melhor desempenho às organizações, das quais elas fazem parte.

## **2.1 O papel do gestor de pessoas**

Considerando que o mundo hoje vive na era do conhecimento e tem passado por inúmeras transformações sociais, políticas, econômicas e culturais, há que se pensar, com rigor, na necessidade de adequações nos contextos empresariais ou organizacionais deste novo tempo. Diante disso, o gestor de pessoas do mundo moderno precisa estar preparado para conviver, sabiamente, com mudanças e apto a atuar na administração de conflitos,

negociações e tomada de decisões, ou seja, “competê-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas” (GIL, 2008, p. 51). Todavia, para que esse profissional possa se adequar à realidade de cada empresa e às transformações acontecidas no mundo presente e nas pessoas, é necessário que este profissional, antes de tudo, saiba:

Considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento (GIL, 2008, p. 51).

Porém, observa-se que em um mundo que parece valorizar mais equipamentos e tecnologia, pensar em investir em pessoas pode até parecer que o que se quer é reduzi-las à condição de objeto, mas não é assim, uma vez que, acredita-se que, investir em gente, proporciona retorno positivo à organização e, de igual modo, permite ao indivíduo fazer escolhas que não faria se não tivesse participando de um processo de evolução na empresa a que está vinculado.

Em outras palavras, as organizações em geral estão percebendo que só se destacarão no mercado se investirem para se ter uma equipe coesa, bem integrada, capaz de aproveitar o que há de melhor em seus membros. E, para que isso aconteça a contento, eles devem se relacionar da melhor maneira possível. Por conseguinte, estimular ações que desencadeiem uma boa integração grupal é um dos fatores primordiais para desenvolver um grupo em que cada pessoa expresse os seus mais valiosos talentos e, conseqüentemente, torne a empresa criativa e inovadora, alcançando, assim, a vantagem competitiva (SOUZA SILVA, 2006, p. 13).

Portanto, frente ao exposto pelo autor supracitado, o que se observa é que, para a implantação de um padrão de gestão de pessoas, é necessário, primeiro, considerar o papel dos profissionais que ocuparão esse setor, dentro das organizações, uma vez que a ação desse profissional será primordial para o sucesso da empresa. É preciso que este profissional saiba atuar em quatro papéis distintos, quais sejam: “competência em capital humano; credibilidade; competências em mudanças e competência nos negócios” (CHIAVENATO, 2010, p. 554-555). Esse olhar sistêmico faz com que os objetivos empresariais sejam atendidos com mais eficácia.

Nota-se, ser fundamental, discorrer, de forma um pouco mais detalhada, os papéis sugeridos por Chiavenato. Nesse sentido, segundo Cordeiro (2010), o que se observa é que todo gestor deve ser dono de habilidades interpessoais, já que será o facilitador de muitos processos organizacionais. O gestor também deverá ser mediador de conflitos, porquanto ele poderá ser solicitado para definir funções, posições e estratégias para solução de problemas, políticas de remuneração e até embates de convivência diária. Esse é um dos exercícios da competência em capital humano, lembrando que são as pessoas que agregam inteligência aos negócios da empresa.

Portanto, o gestor precisa saber “atrair, administrar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, ao mesmo tempo em que transforma pessoas em talentos humanos e estes em capital humano” (CHIAVENATO, 2010, p. 554). Nessa direção, pessoas, aqui citadas, são todos os colaboradores da empresa e como tal são:

Seres humanos e não simples recursos empresariais. Suas características e diferenças individuais devem ser consideradas e respeitadas, pois elas são dotadas de personalidades singulares e de aptidões diferenciadas, de conhecimentos e habilidades específicas [...] são elas que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam seus conhecimentos e habilidades e tomam as decisões adequadas para garantir os resultados desejados. São elas as principais clientes da empresa (CHIAVENATO, 2010, p. 559).

Perante o pensamento do autor acima citado, nota-se que o gestor de pessoas é, antes de tudo, uma pessoa em quem se possa ter confiabilidade. Suas ações devem ser precisas e coesas, a fim de conduzir bem as complexas e intrigantes relações de conflitos que, por vezes, possam vir a existir dentro das organizações, “assim, mais do que apregoar conceitos como coesão grupal, solidariedade empresarial e contribuição mútua, o gestor deve mostrar que incorpora esses princípios por meio de ações concretas e verdadeiras” (SOUZA SILVA, 2006, p. 14). Observar-se, portanto, que uma possível indecisão nas atitudes do gestor de pessoas pode ruir os alicerces de confiança em que os colaboradores nele depositam. O gestor de pessoas precisa “ganhar credibilidade de todos os seus clientes internos e externos. Presidente, diretores, gerentes, executivos, colaboradores – todos eles – precisam confiar e acreditar nos propósitos da gestão de pessoas. Principalmente os colaboradores” (CHIAVENATO, 2010, p. 554).

O gestor de pessoas deve, ainda, focar nas competências em mudanças, ou seja, pensar numa gestão de desempenho por competências como modelo para grandes resultados. E essa é a atual abordagem da área, pois amplia as capacidades individuais. Assim sendo, o

gestor de pessoas necessita pensar numa gestão que funcione “como carro-chefe de mudança, criatividade e inovação dentro da organização, desenvolvendo as competências individuais e organizacionais adequadas para isso” (CHIAVENATO, 2010, p. 554). Verifica-se que é o individual construindo o coletivo de forma mais eficaz, mais lógica, mais coerente, mais eficiente e mais dinâmica.

Contudo, não basta que o gestor de pessoas tenha liderança firme, seja um guia que saiba motivar os outros, comunicar eficientemente, escutar, indagar e instruir-se continuamente; é preciso, também, que ele saiba negociar e decidir, ou seja, é preciso que ele tenha competência nos negócios. É preciso que ele consiga “focar seus clientes, internos e externos, suas necessidades e aspirações e ser parceiro em seus propósitos e objetivos. Principalmente no que tange aos negócios da organização” (CHIAVENATO 2010, p. 555) **(sublinhamento meu)**, pois “todos esses papéis são igualmente importantes no sentido de juntar ativadores básicos que possam promover resultados intermediários capazes de permitir o alcance de resultados finais para a organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 55).

Diante do retro exposto, pode-se ver que os atuais desafios, para o gestor de pessoas da empresa de hoje, vão além das capacidades técnicas do chefe de recursos humanos de ontem. Tais desafios atingem a máxima de cobrarem do gestor de pessoas a capacidade de agir com os comportamentos, atitudes e conhecimentos intrínsecos à alma, à mente e ao coração do homem, qual seja: atuar com as subjetividades inerentes ao ser humano, portanto evidencia-se ser, também, papel do gestor, trabalhar com amor e bom humor.

## **2.2 A comunicação como fator expressivo no processo de gestão de pessoas**

Para iniciar a exposição sobre a comunicação no processo de gestão de pessoas, vê-se a necessidade de primeiro conceituar o termo, o que acaba por ser uma tarefa não muito fácil, por se tratar de uma matéria vasta, uma vez que Segundo Jorge (2008), os indivíduos podem se comunicar por meio do partilhar de ideias, conhecimentos, conceitos, imagens ou informações. Mas, aqui, ignorar os conceitos estabelecidos pelos dicionaristas em nada afetará o entendimento do assunto, portanto a menção da matéria será baseada em alguns renomados autores.

Antes de tudo é preciso saber diferenciar, informar de comunicar: “informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar

algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor” (GIL, 2008, p.71). A “comunicação é um exercício de mútua influência, a partir de transmissão de informações, ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e o receptor” (ROBBINS, 2003, *apud* ROOS, 2006, p. 2). Como se pode ver, nas concepções dos dois autores, para haver comunicação são necessários, pelos menos, dois sujeitos, quais sejam: o que emite uma mensagem (locutor) e o que recebe (interlocutor). Ou seja, a:

Comunicação é quando uma informação é transmitida a alguém, sendo então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação (CHIAVENATO, 2008, p. 75).

Na área empresarial a comunicação pode ser entendida como sendo “a transmissão de ideias, visando a integrar um grupo de trabalho na compreensão e execução dos objetivos da unidade” (CARVALHO; SERAFIM, *apud* CARVALHO, s.d. p. 5). Pode-se dizer então, que a comunicação é o fundamento, o alicerce, a base para o entendimento de qualquer empresa que queira se desenvolver e vencer no mercado competidor do mundo contemporâneo e “as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes” (CHIAVENATO, 2008, p. 75). E quando o assunto é gestão de pessoas não há nada de diferente, pois nesse caso a comunicação:

Constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, gestores de pessoas, pois, na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas (GIL, 2008, p. 71) **(sublinhamento meu)**.

Observa-se portanto, que nos dias atuais, o gestor de pessoas aparece nas organizações como um ser interativo, que constrói relações por meio de parcerias. Sendo assim, ele precisa ter consciência de que o principal meio de acesso a outro indivíduo é a comunicação, “desenvolver a comunicação [...] é de suma importância nesse novo momento” (SOUZA SILVA, 2006, p. 112). Nesse caso, convém enfatizar que é, também, um dos papéis do gestor de pessoas, preparar e administrar os sistemas de comunicação, de maneira a ajustar metas pessoais e organizacionais, com a finalidade de ampliar, entre os colaboradores, o nível de excelência em competência e resultados.

Por essas razões, o gestor de pessoas precisa ser perito em comunicação e estar informado sobre o significado dela. Ele precisa entender o que “as pessoas não vivem isoladas nem são autossuficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação” (CHIAVENATO, 2008, p.75). Por isso, comunicar-se, e comunicar-se bem, é uma habilidade que deve estar presente na vida de todos os gestores de pessoas.

É possível compreender que o papel do gestor de pessoas pode ocasionar muitos frutos para as empresas no que diz respeito à boa comunicação e às suas úteis implicações. Todavia, há algumas interferências que comprometem expressivamente o processo de comunicação fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da mensagem recebida. Por isso, viu-se ser importante apresentar aqui, mesmo que em nível de informação, as barreiras que impedem uma boa comunicação no processo de gestão de pessoas. São elas: “barreiras pessoais; barreiras físicas e barreiras semânticas” (CHIAVENATO, 2008, p. 79-80) E as características dessas barreiras são:

Barreiras pessoais: são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais. As barreiras pessoais podem limitar ou distorcer as comunicações com as outras pessoas; Barreiras físicas: são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Um trabalho que possa distrair, [...] a distância física entre as pessoas, canal saturado, paredes que se antepõem entre a fonte e o destino, ruídos estáticos na comunicação por telefone etc.; Barreiras semânticas: são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita. As palavras ou outras formas de comunicação – como gestos, sinais, símbolos etc. – podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado. As diferenças de linguagem constituem barreiras semânticas entre as pessoas (CHIAVENATO, 2008, p. 79-80).

Diante do exposto, configura-se que o gestor de pessoas tem papel fundamental na busca pela extinção destes obstáculos. Segundo Santos C. (2009), ele (o gestor) deve atuar nas organizações como mediador para a quebra de barreiras, no entanto precisa comunicar informações concisas, trocar ideias, delegar papéis, dar instruções, tudo de forma a estabelecer respeito e credibilidade o que é, verdadeiramente, um processo desafiador e, para que isso ocorra, antes de qualquer coisa, as empresas precisam reconhecer e valorizar este colaborador. Nesse raciocínio, a certeza que fica é a de que proprietários, presidentes, gerentes, chefes de setores, dentre outros profissionais gestores de pessoa, necessitam ter em

mente que a boa comunicação precisa ser disseminada e expandida, pois em qualquer esfera de uma organização sua presença é imprescindível.

### **2.3 O perfil do gestor de pessoas nas organizações do século XXI**

O homem contemporâneo vive um momento histórico no qual são instituídos novos paradigmas de vida e de comportamento, é a chamada Era do Conhecimento e da Informação, na qual os padrões de vida exigem do indivíduo uma nova maneira de pensar, de agir, de se relacionar, de se comportar diante das diferentes circunstâncias com as quais ele lida, pois “a década atual é dos generalistas, ou seja, é daqueles que entendem um pouco de tudo, e, portanto, desenvolvem uma capacidade analítico-reflexiva diferenciada quando deparam com quaisquer problemas” (SOUZA SILVA, 2006, p. 112).

As transformações são contínuas e ágeis. E a questão não é a transformação em si, mas a rapidez com que ela ocorre, e são vários os fatores que contribuem para que isso ocorra, quais sejam: “as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações” (CHIAVENATO, 2010, p. 2).

Como se pode ver, as empresas do mundo atual têm um grande desafio a ser vencido, ou seja, elas precisam ser competitivas, e isto só lhes é possível se elas possuírem profissionais com alma empreendedora, capazes de tomar decisões, que saibam relacionar com outras pessoas e, como já visto que saibam se comunicar (falar e ouvir). Fica evidente que a empresa de hoje não tem sobrevivência apenas por ter liderança forte ou guias carismáticos “o mundo do trabalho, hoje e no futuro, não é nada parecido ao que era há apenas uma ou duas décadas” (ROBBINS, 2000, p. 5), o autor está se referindo aos anos 80 e 90, mas as palavras dele se confirmam atualmente.

O que se percebe é que, para o sucesso da empresa atual, é preciso que nela haja colaboradores que atuem com responsabilidade, empenho e comando, cada um no espaço e com a autonomia que lhe é pertinente. Isso deixa em evidência o significado do gestor de pessoas e a responsabilidade dele de tornar estas pessoas livres e independentes. Essa nova maneira de ser exige um gestor com um perfil que vai além do ser qualificado. É necessário, portanto, que ele tenha atitude para atuar, que seja capaz de agregar e compartilhar todo seu saber, suas habilidades, suas atitudes e atuações para os fins organizacionais, pois:

As organizações buscam pessoas que estão dispostas a sair do ‘museu’ e integrar-se às evoluções tanto tecnológicas, quanto humanas. E ser o novo profissional esperado é compactar dentro de si uma série de habilidades sendo uma delas a capacidade de quebrar paradigmas, tornando o indivíduo flexível e adaptável a qualquer mudança, uma vez que administrar, hoje em dia, consiste em passar por longos períodos de mudanças constantes, interrompidos ocasionalmente por curtos períodos de estabilidade (JORGE, 2008, p.103).

Diante do exposto pelo autor acima citado, pode-se dizer que é fato: no século XXI, o ambiente competitivo e o mundo globalizado não admitem mais acomodação e isto confirma a tese de que um dos fatores, quem sabe o mais significativo, que compõe o perfil do gestor de pessoas, seja a formação acadêmica.

A Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH-AM – realizou, em 2008, uma pesquisa com gestores de pessoas em empresas da região, sobre o perfil do gestor para o século XXI e um dos resultados da pesquisa, que chama a atenção, trata da formação acadêmica. Isso está bem retratado nos comentários a seguir:

Formação invejável – Segundo a pesquisa, os gestores de pessoas na região são formados majoritariamente em administração de empresas (45%) ou psicologia (17%), mas há engenheiros, advogados, assistentes sociais, sociólogos e até filósofos ocupando o posto, o que evidencia a grande diversidade de visões que caracteriza a gestão de pessoas nas empresas, bem como seu caráter generalista. Outro dado relevante sobre formação é o que evidenciou que todos têm ou estão cursando ensino superior e a maioria dos respondentes (30%) tem pós-graduação completa. Mas há, ainda, aqueles com mais de uma pós-graduação (20%), vários com mestrado (9%) e até doutores (2%), o que demonstra que os gestores de pessoas têm um nível educacional invejável<sup>4</sup>.

Os resultados, apontados e comentados na pesquisa, levam a crer que a busca pelo conhecimento contribuiu e muito para a mudança do perfil do gestor de pessoas do século XXI. Aquele profissional e ou departamento da empresa, que cuidavam desta área, deixaram de ser meros “fechadores” da folha de pagamento e passaram a fazer parte de múltiplas tarefas desenvolvidas dentro e fora da organização.

No princípio era a folha de pagamento, com seus proventos, descontos e situações especiais. Para uns, horas extras, para outros, insalubridades, para outros mais os pagamentos das férias e para completar, para alguns, a antecipação do décimo terceiro salário. Foi um tempo em que trabalhar no “Departamento de Pessoal”, nos dias destinados ao fechamento da folha era se despedir da família e dos amigos, para

---

<sup>4</sup> PESQUISA revela perfil do Gestor de Pessoas e como ele vê a área de Recursos Humanos. Texto postado por Admin em 2008. Disponível em: <<http://www.umtoquedemotivacao.com/motivacao/pesquisa-revela-perfil-do-gestor-de-pessoas-e-como-ele-ve-a-area-de-recursos-humanos/>> Acesso em 01 de abr. 2012.

os braços dos quais, você voltaria somente após o encerramento desta gloriosa, incansável, repetitiva e desafiadora missão: Elaborar a folha de pagamento, sem erros de cálculo, para que os salários pudessem ser pagos no dia certo e nos valores corretos. Felizmente, este tempo já passou. Foi-se o tempo do Gerubal Pascoal, chefe do pessoal. Hoje, vivemos um novo tempo, de novos desafios e novas perspectivas, na vida dos gestores de pessoas. A começar pela modernização da placa na porta. O velho, temido e tradicional rótulo “Departamento de Pessoal”, presente, mesmo quando era um departamento do “eu sozinho”, numa pequena empresa, que, possivelmente nem estrutura formal tinha, foi substituído pela expressão “Gestão de Pessoas”. As atividades que se resumiam em admitir, pagar e demitir hoje se espalham por um amplo cardápio de tarefas que vão desde a participação no Planejamento Estratégico até a Gestão dos Relacionamentos da empresa com seu público interno e externo, passando pelas políticas e diretrizes organizacionais; alinhamento da visão, missão e valores; sistemas da qualidade e saúde ocupacional; avaliações de desempenho; desenvolvimento de habilidades e competências (LOPES, 2004, p.1).

Diante do exposto percebe-se, portanto, que o perfil dos gestores de pessoas, nas organizações do século XXI, perpassa por rigorosos contornos éticos, de frequente modernização e aprimoramento, além de planejamento estratégico, responsabilidades social e ambiental. Fica claro que o gestor de pessoas, no mundo presente, deve trabalhar em equipe e fazer uma convergência das ideias até alcançar consonância. Com isso, os resultados serão aprimorados sucessivamente.

### **2.3.1 A responsabilidade dos gestores de pessoas para desenvolver sinergia dentro das organizações**

Em razão de o homem ser complexo por natureza, saber se relacionar com cada colaborador dos diferentes setores de uma organização, exige do gestor de pessoas conhecimento global de cada indivíduo, sabendo respeitar suas capacidades e buscando desenvolver suas limitações. Esse é o princípio da sinergia e do comprometimento. Mas o que vem a ser sinergia? Esquadrinham-se aqui alguns conceitos em diferentes autores, a começar pelo dicionarista Aurélio, quando este afirma que sinergia é “associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada<sup>5</sup>”. Sinergia é “quando ocorre um encantamento na troca mútua de experiências, amplificando o valor de tudo que realizamos em conjunto, vivenciamos a sinergia” (LINS, 2005, p. 23) ou, simplesmente “trabalho

---

<sup>5</sup> Novo Dicionário Aurélio. **Dicionário Eletrônico.** Disponível em: <<http://falabonito.wordpress.com/2006/11/01/dicionario-aurelio-disponivel-paraconsulta-on-line/>> Acesso em 01 de abr. 2012.

conjunto” (CHIAVENATO, 2010, p. 39), uma definição que resume tudo o que se tem buscado em termos conceituais até aqui.

Observa-se, portanto, que a união de habilidades e talentos é o mecanismo principal para aquisição da sinergia dentro de uma empresa. Então, somar forças é fundamental para que a organização se transforme em um diferencial competitivo, porquanto, quando todos cooperam, interagem e trocam informações, os objetivos são alcançados. Assim sendo, “a sinergia torna-se condição ‘*sine qua non*’<sup>6</sup> para a extinção dos conflitos entre os indivíduos, e entre as organizações e a sociedade” (VIEIRA, 2007, p. 9).

Deste modo, está exposta a grande responsabilidade do gestor de pessoas, em desenvolver sinergia dentro das organizações. Em um resumo geral pode-se então dizer que, esta responsabilidade está em: estimular, entre todos os colaboradores, motivação, satisfação, harmonia, interação, integração, cooperativismo, comprometimento, espírito de equipe, fazer com que estes se doem, se entreguem de corpo e alma às suas funções. A partir do momento que isto for possível, será possível verificar a existência de maior produtividade e, com certeza maior, satisfação laboral. Todavia, é preciso saber respeitar as diferenças existentes no grupo, pois cada indivíduo tem suas particularidades, seus defeitos, seus limites, nesse sentido há um grande ensinamento, ao gestor de pessoas, concernente à sua responsabilidade em desenvolver sinergia entre seus colaboradores.

É difícil admitir falhas e pontos a melhorar, também é difícil aceitar que muito do sucesso tão almejado pode estar na diferença do outro e que para melhorar é preciso aprender com ele. As pessoas têm a tendência natural de interpretar as coisas apenas de acordo com seu conhecimento e suas experiências pessoais. Com isso limitam suas perspectivas. Por isso é necessário se permitir aprender com as experiências alheias para expandir sua visão e compreensão sobre o mundo ao seu redor. A essência da sinergia é valorizar as diferenças. Isso não quer dizer que o indivíduo aprove ou concorde com a diferença do outro, mas que respeite e veja nessas diferenças oportunidades para aprender. Respeitar as diferenças é dar liberdade aos outros para pensar por conta própria. Os pontos de vistas, opiniões e maneiras de solucionar problemas são muito valiosos. As diferenças ajudam a descobrir e produzir juntos, muitas coisas que provavelmente individualmente a probabilidade de sucesso seria menor (JORGE, 2008, p. 113). (**sublinhamento meu**).

Percebe-se que ser um gestor de pessoas não é nada fácil, pois para desempenhar excelente trabalho de gestão de pessoas, nas organizações do Séc.XXI, o gestor deve atender às autênticas expectativas da organização e agenciar meios para que a empresa considere com

---

<sup>6</sup> *Sine qua non* expressão latina que significa ‘sem a qual não’. Pequeno Dicionário Jurídico de Expressões Latinas. Disponível em: <<http://www.mundodosfilosofos.com.br/latim.htm>> Acesso em 01 de abr. 2012.

carinho as expectativas dos demais funcionários. Assim sendo, no final, todos sairão vencedores.

### 3. HUMOR E AMOR COMPONENTES NECESSÁRIOS NA GESTÃO DE PESSOAS

Observa-se que o contexto competitivo em que estão inseridas as organizações atuais, pondo em risco até mesmo a conservação de diferentes postos de trabalho, leva, ainda, alguns administradores a atuarem de forma intransigente e mal-humorada. Mas o que se pode observar, na literatura pesquisada, é que muitas organizações, pensando na qualidade de atendimento ao cliente, na concorrência de mercado, na exigência do consumidor e na produção efetiva e eficaz, buscam por:

[...] pessoas automotivadas, alegres, de bem com a vida, felizes com suas escolhas, otimistas e que não dependem do ambiente externo para se sentirem motivadas. Profissionais que equilibram a vida pessoal com a profissional, trazendo as experiências de uma esfera para a outra. Entusiasmo não pode ser treinado, tem que vir de dentro. Pessoas que tenham amor pelo que fazem e, por isso, encantam, conquistam, divertem: alinham o prazer às habilidades, colocando sua alma em tudo que fazem. São estes os profissionais que nunca esquecemos. (FARIA, 2008, p. 3) **(sublinhamento meu)**.

Nesse contexto, pode-se dizer que as organizações contemporâneas já primam por uma gestão de pessoas onde o amor e o bom humor se fazem presentes e o gestor de pessoal possui:

Habilidade para estabelecer um clima de espontaneidade e alegria, cedendo espaços para questionamentos, renovação de ideias e melhoria nos processos empresariais, pois a irreverência é importante para questionar o existente e deixar para trás o que não serve mais; Humor para rir dos próprios erros e dificuldades. Quando tal fato acontece, as pessoas ao redor se sentem à vontade para ousar e inovar, sem o medo da crítica, uma vez que o bom humor, quando bem canalizado estimula a inovação e o surgimento do arquétipo ‘bufão’: aquela personagem que se veste de forma chamativa, coloca um chapéu de várias pontas e diz ao rei tudo que os outros súditos não têm coragem de falar, melhorando a performance de liderança no reino. O ‘bufão’ evita que o rei passe a vida reverenciando as tradições, as normas, as políticas, os procedimentos, a autoridade, etc., sem mudar o que não serve ou não funciona (GRAMIGNA, 2000, p. 2).

Assim sendo, é necessário pensar nos colaboradores como pessoas que são parceiras da organização conduzindo-a à excelência e ao sucesso. Confirmando esse pensamento é necessário refletir na frase que diz que “os gerentes reforçam os aspectos positivos da motivação de forma que os funcionários se sintam impelidos a executar o trabalho, eliminando, ao mesmo tempo, os conflitos que possam desmotivá-los” (ROBBINS, 2000, p.350).

Não se pode esquecer então, segundo Gramigna (2000), de que os gestores de pessoas que demonstram estar de bem com a vida têm o poder de energizar suas equipes, fazendo-as enxergar possibilidades de realização pessoal. A fisiologia do bom humor é traduzida por gestos naturais, olhos brilhantes, emoção na voz, postura de atenção ao contexto. É necessário descobrir o caminho da alegria no espaço de trabalho. Afinal, é trabalhando que o ser humano passa a maior parte de sua vida. Mais uma vez se confirma que a austeridade excessiva, na gestão de pessoas, é coisa do passado.

### **3.1 Classificação do humor**

Para qualquer indivíduo, ter domínio sobre suas emoções pode ajudar, e muito, no desenvolvimento profissional. Dominar emoções é lutar contra os defeitos e estabelecer os valores inerentes a cada ser humano. Na gestão de pessoas isto não é diferente, pois se observa que:

Num mundo em acelerada transformação e no qual a consistência entre discurso e prática é um desafio constante, torna-se cada vez mais urgente identificar claramente quais são as 'virtudes' e os 'pecados capitais' envolvidos nos processos de gestão das empresas em especial na gestão de pessoas (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. v).

Segundo Ribeiro (2005), bom humor e mau humor são virtudes e pecados capitais, respectivamente, lembrando que o bom humor beneficia o desenvolvimento pessoal e amplia o contentamento profissional e ainda contribui, de forma positiva, para o faturamento da organização. Já o mau humor é um sentimento que necessita ser trabalhado para que o colaborador aprenda a ter total comando sobre si mesmo, o que o impedirá de explodir com os colegas e, até mesmo, com chefes.

Deste modo, é fundamental ter autoconhecimento e saber como atuar em momentos de alto estresse. Na concepção de Ribeiro (2005) essa é, pois, a classificação de humor, ou seja, são duas as vertentes, o bom e o mau humor, portanto todo profissional precisa dominar suas emoções de forma que a primeira vertente prevaleça sobre a segunda. E cabe, ao gestor de pessoas, estimular seus colaboradores na prevalência do bom humor, mas, para isso é preciso abrir passagem para tal.

### 3.1.2 Caminhos para o bom humor

O humorista americano, ligado ao ramo das empresas, Scott Christopher, ao ser questionado sobre o que fazer para abrir caminhos para o bom humor, responde “sorrir mais, agradecer a alguém que fez um excelente trabalho, reconhecer na frente dos outros um subordinado ou um colega que concluiu um projeto excepcional” e, ainda, acrescenta o empresário: “gratidão e reconhecimento são componentes essenciais para compor o clima leve no trabalho”<sup>7</sup>.

Acredita-se que os caminhos para o bom humor, sugeridos por Christopher devem ser percorridos com frequência pelo gestor de pessoas de uma empresa, evidentemente que não apenas ele deva percorrer esses caminhos como também estimular os demais colaboradores a fazer o mesmo, uma vez que:

O bom humor no trabalho favorece as relações interpessoais, tornando-as mais agradáveis, aumenta a união entre a equipe, eleva a produtividade, ameniza o estresse, já que estimula a produção de hormônios responsáveis pela sensação de prazer. A sensação de bem-estar provocada pelo riso nos oferece maior fluência de ideias, decisões mais criativas, sucesso em todos os sentidos, que pode melhorar o relacionamento, diminuição da tensão e aumento da autoestima. O bom humor também favorece o aprendizado em geral tornando-o mais eficaz (MAYA, 2009, p. 2).

Todavia, evidencia-se que trilhar os caminhos do bom humor no cotidiano das organizações modernas, por vezes ainda se torna um desafio duro de ser vencido, mas é justamente aí que entra a criatividade como fator preponderante no percorrer da estrada.

### 3.2 Bom humor: um estímulo à criatividade

Sabe-se que todos os indivíduos detêm experiências para explicar o que sentem, veem e ouvem. Entretanto, nem todos desenvolvem esta postura, pois se restringem a analisar os feitos dos outros e, assim, inibem sua própria criatividade, preferindo desenvolver posturas voltadas ao preconceito e ao negativismo, no entanto:

O bom humor é na verdade um antídoto para a chatice e um remédio para quase todas as coisas. Para o pensamento criativo é recomendado e não tem contra indicação. Em situação de conflito, tensão e constrangimento o humor poderá ajudar

---

<sup>7</sup> **Sorrir ajuda a crescer na carreira.** Entrevista disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/sorrir-ajuda-crescer-carreira-538905.shtml>> Acesso em 10 de abr. 2012.

a persuadir ou convencer as pessoas, sem contar que ativa o pensamento criativo, favorecendo a inovação, assim como uma boa gargalhada pode quebrar o constrangimento causado por algumas gafes. Afinal, quem já não pisou na bola atire a primeira pedra. Considere-se fazendo parte do grupo dos normais. O bom humor é uma das características das pessoas criativas. Veja por exemplo Mozart, cuja biografia revela que por mais difícil que tenha sido sua vida ele nunca perdia o bom humor (FELIPPE, 2007, p. 1).

Como se pode verificar, dar valor ao bom humor é uma excelente tática para instigar a criatividade, pois o bom humor é um mecanismo importante que permite à pessoa encarar, com sucesso e de forma criativa e bem-sucedida, todas as circunstâncias da vida. Assim sendo, no exercício da gestão de pessoas é necessário que se:

Converta o bom humor dos funcionários na maior vantagem competitiva da empresa. O riso abre os corações, detém os conflitos, aumenta a confiança e fortalece os laços de quem o compartilha. A gestão do bom humor na empresa é um valioso recurso humano, pois oferece uma nova perspectiva das situações aparentemente rotineiras e imutáveis no interior da corporação (DIL MÁRCIO, s.d., p. 1).

Indivíduos bem humorados são pró-ativos, atingem objetivos, descobrem saídas para o estresse do dia a dia. A pergunta: “Qual é a maior prova de que ter uma atitude positiva no trabalho proporciona o crescimento profissional?” Foi feita a Scott Christopher<sup>8</sup>, a qual ele respondeu: “A Harvard Business Review publicou um estudo que aponta que os profissionais com senso de humor crescem mais rapidamente na empresa e são melhores remunerados do que os mal humorados. Isso é uma notícia muito estimulante. Nosso conselho é: tente!”

Diante do exposto, observa-se que o clima, no espaço de trabalho é o espelho do desempenho emocional dos colaboradores, pois as empresas que disseminam e incitam o bom humor, em seus colaboradores, obtêm mais e melhor produtividade.

### **3.3 As variáveis relacionadas com o amor pelo trabalho: satisfação e motivação em destaque**

“Eu tenho tanto, pra te falar, mas com palavras não sei dizer. Como é grande o meu amor por você e não há nada pra comparar, para poder lhe explicar, como é grande o meu amor por você”. Essa frase, da canção do rei Roberto Carlos, assegura a certeza de que o amor

---

<sup>8</sup> Idem.

é um elemento fundamental nas relações interpessoais, quer sejam elas conjugais quer sejam empresariais. O que se observa é que hoje muito se discute, pelo menos teoricamente, a presença efetiva não só do humor, mas, de igual modo, do amor na gestão de pessoas, uma vez que:

O amor é algo que nos contagia, que nos direciona, nos indica o caminho. Em todos os sentidos, na vida pessoal, profissional [...] e a falta dele nos faz tristes, calados, sem sentido. O amor é algo simples e forte. O bom dia na empresa, o 'por favor' a um colega [...] um sorriso de agradecimento, [...] são gestos sublimes de amor (ZAMUR *apud* RIBEIRO, 2005, p. 44).

E esses são gestos que fazem a diferença na relação entre o gestor e seus colaboradores. Então, segundo Ribeiro (2005) é de competência do departamento de gestão de pessoas de uma organização, mostrar e promover, em seus colaboradores, satisfação, confiança, lealdade, respeito, humanismo, vocação e motivação. Para melhor compreensão, há que se apresentarem breves concepções de, pelo menos, duas destas variáveis, quais sejam: satisfação e motivação. Dois termos que, para muitos são iguais, contudo para outros se diferem. Como se acredita na existência de uma diferenciação, passa-se então às sucintas concepções propostas.

### **3.3.1 Satisfação**

Segundo Ribeiro (2005) até bem recente, na história das organizações, satisfação no trabalho era sinônimo de carteira assinada, estabilidade no emprego, benefícios. Hodiernamente, esse sentimento pode ser marcado como desenvolvimento profissional, qualidade de vida no trabalho, reconhecimento, em meio a outras características. Manter-se satisfeito perante as crises, agitações e influências que atingem o mundo, hoje em dia, não é trabalho simples, contudo deve ser missão, tanto da organização quanto de todos os colaboradores que nela atuam. Neste contexto há que se observar que:

[...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou permanência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou a insatisfação de outras necessidades [...] (MASLOW, 1974, *apud* RODRIGUES 2005, p.40).

Observa-se ser difícil encontrar uma definição para satisfação que não colida com motivação, portanto, há que primeiro fazer essa definição, assim, “motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade” (STEUER, 1989, *apud* MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 60). Diante do exposto e, em um contexto geral, Houaiss<sup>9</sup> define satisfação como “ato ou efeito de satisfazer(-se); contentamento, prazer advindo da realização do que se espera, do que se deseja”.

Após as abordagens feitas, pode-se conceituar satisfação no trabalho como sendo um “estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho” (LOCKE, *apud* VALLE, 2007, p. 2).

Entretanto observa-se que, em uma mesma organização ou em um mesmo setor, o que pode deixar uma pessoa satisfeita pode igualmente suscitar uma reação totalmente antagônica em outra, e aí entra o papel do gestor, administrar tais situações, o que não é tarefa fácil, mas com uma boa dose de humor e amor torna-se possível. Nesse caso, acredita-se que a organização deve seguir políticas que aperfeiçoem o espaço de trabalho e ofereçam maior qualidade de vida aos seus colaboradores. O que se percebe é que quando o profissional

Realiza um bom trabalho, sente-se muito bem. Além disso, supondo-se que a organização recompense a produtividade, a sua maior produtividade deve ser aumentar seu reconhecimento verbal, seu nível salarial e as possibilidades de promoção. Essas recompensas, por sua vez, aumentam seu grau de satisfação com o trabalho (ROBBINS, 2000, p. 327).

Assim, quanto mais satisfeito estiver o colaborador mais envolvido com a organização ele estará.

### 3.3.2 Motivação

Falar de motivação vai além do sentido etimológico da palavra, “a palavra motivação vem do Latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel” (NAKAMURA *et. al* 2005, p. 21). É também falar de um enorme desafio para as organizações, pois a motivação é de acordo com Bergamini (2008), o combustível que move a empresa, é a ferramenta que a faz

---

<sup>9</sup> HOUAISS, Antônio. **Dicionário de Língua Portuguesa** - Versão 3.0 Houaiss Eletrônico. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

funcionar. O fato é que a motivação dos colaboradores incita a empresa e esta não se torna excelente, quando seus colaboradores estão desmotivados. Portanto, é preciso ressaltar que:

A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio (LEVY-LEBOYER, 1974, *apud* BERGAMINI, 2008, p. 146).

Observa-se, desse modo, que há um tripé a ser considerado, ou seja, as políticas organizacionais que devem estar em consonância com as ações individuais dos gestores de pessoas e estas exercendo ações motivacionais para despertar a motivação de cada colaborador, e, ao mesmo tempo os colaboradores realizando suas tarefas e promovendo o crescimento da organização, pois, “empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados” (GIL, 2008, p. 201). Nota-se que a motivação é inerente a cada ser humano, todavia é específica a cada situação, o que vai despertá-la é a satisfação em realizar determinada tarefa e isso dependerá do impulso dado pela organização, notadamente pelo gestor de pessoas.

E, segundo D’Avila (2005), todos devem lembrar que o trabalho oferece oportunidade ao homem para entender a grandeza de sua humanidade, do mesmo modo que o torna resolutivo, mantendo-o ocupado na sua faina diária na busca de soluções para os problemas, atendendo às suas necessidades e às de seus semelhantes. Portanto, seja qual for o trabalho a ser desenvolvido, deve-se fazê-lo pautado no humor e no amor, requisitos básicos para uma vida feliz onde se canta de satisfação, motivado a ser um eterno aprendiz, assim como cantava o poeta, “viver e não ter a vergonha de ser feliz. Cantar e... cantar e ... cantar a beleza de ser um eterno aprendiz. Eu sei que a vida devia ser bem melhor. E será. Mas isso não impede que eu repita: é bonita, é bonita, é bonita!”<sup>10</sup>

Dos muitos ensinamentos escritos e pesquisados sobre o amor e humor, na gestão de pessoas e seus resultados na excelência organizacional, um dos pontos de mais destaque incide consecutivamente sobre a qualidade de vida no trabalho e as relações interpessoais entre iguais nas empresas. Nesse sentido, reafirma-se, outra vez, que o amor e o humor são as principais alavancas da inovação, colaborando, de forma essencial, para o alcance da concorrência global das organizações.

---

<sup>10</sup> Viver e Não Ter a Vergonha de Ser Feliz. Música do cantor e compositor Gonzaguinha.

Desse modo, faz-se necessário que as organizações revejam suas atitudes com relação aos seus colaboradores, tendo em vista proporcionar-lhes um bom espaço de trabalho, oferecendo-lhes livre-arbítrio na exposição de ideias, compartilhando e propondo saídas para os problemas comuns na organização como um todo. Tudo isso com uma boa dose de amor e humor e considerando serem esses elementos indispensáveis para impulsionar uma organização.

Assim sendo, segundo Ribeiro (2005) o colaborador se sentirá feliz, realizado e com o dever de se comprometer cada vez mais com a empresa. Não se pode esquecer que os colaboradores precisam ser ouvidos, reconhecidos pelos seus iguais e se sentirem realizados, notadamente no quesito pessoal. É um circuito correto, pois se o colaborador estiver em um ambiente de trabalho, onde há amor e humor, ele se sentirá motivado e conseqüentemente se tornará disposto a inovar. Com isso o resultado operacional do colaborador superará as expectativas da organização.

Isso é o mesmo que falar que o colaborador estará envolvido na construção de um novo espaço de trabalho, em gerências mais participativas e expansivas, onde ele pode construir e inovar e não só executar afazeres que lhe são atribuídos. Portanto, quanto mais produzir mais inovará, já que, seu trabalho se tornará uma das fundamentais grandezas de sua vida.

Contudo, entende-se que a prática dessas ações tornaria o sistema administrativo em uma administração focada no colaborador e na sua concreta participação nos processos da organização. Sabe-se, porém, que trocar o já estabelecido pelo novo não é uma tarefa fácil. Mas é exequível e muitas vezes indispensável. Por conseguinte, acredita-se que gerir uma organização com amor e humor é hoje algo imprescindível.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que o tema abordado seja importante para o sucesso das organizações, uma vez que para um bom desempenho profissional é imprescindível a presença, na empresa, dos elementos amor e humor. E essa presença só será possível se houver qualidade de vida no trabalho, quesito que vem adquirindo expressividade, cada vez maior, no ambiente organizacional brasileiro.

O que se verificou é que, por meio de melhorias nas condições laborais, que fazem parte da finalidade dos programas de qualidade de vida no trabalho, os resultados podem obter os objetivos organizacionais, auxiliando a empresa a encarar o clima competitivo e a envolver os colaboradores com o interesse dela. Para tanto, é imperativo que o atual gestor de pessoas reveja a sua maneira de agir, considere seus pontos fortes e fracos, e projete a obtenção de novos saberes, dando maior credibilidade aos seus atos. Assim agindo, contribuirá, de maneira mais significativa, para o bom desempenho de sua organização.

Ao realizar da pesquisa, foi possível constatar, que um bom gestor de pessoas é capaz de sair vitorioso de uma circunstância espinhosa, transformando-a em uma ocasião engraçada e ainda arrancando sorrisos de seus colaboradores, todavia, isso somente será possível se ele for hábil em injetar amor e humor na situação. Lembrando que administrar com amor e humor é, por vezes, lançar mão de uma pergunta espirituosa para extrair o peso de um drama, ou sorrir de uma dificuldade para descontrair a atmosfera, pois, muitas vezes um riso franco, aberto, direcionado a um colaborador abatido, triste, cabisbaixo, modifica-lhe o dia.

Percebeu-se, no entanto, que a superação de dificuldades dentro de uma organização não institui uma questão de genialidade, mas, sim, de trabalho árduo, de respeito, de um bom compartilhar de ideias, enfim, de uma relação de cumplicidade, tendo em vista o mesmo objetivo, que é o sucesso de todos. Nota-se, por conseguinte, que administrar exige inteligência, consciência e obstinação para aceitar cada falha como um sintoma de erros estratégicos e um desafio aos cálculos estabelecidos, bem como receber cada sucesso como resposta a um trabalho de equipe inteiramente volvido para o êxito.

Conferiu-se, também, ser fundamental oferecer ao colaborador condições básicas na melhoria do ambiente operacional, proporcionando-lhe um bom grau de contentamento no ambiente de trabalho por meio dos cuidados com seu completo bem-estar. O investimento no

capital humano origina extraordinário retorno no que concerne à qualidade e produtividade da organização, pois, a completa satisfação das pessoas resulta em crescimento da organização.

A expectativa é que a presente pesquisa possa servir como referência para pesquisas futuras sobre o tema amor e humor na gestão de pessoas e seus resultados na excelência organizacional. Sugere-se, para outros trabalhos, que pesquisas semelhantes sejam realizadas não somente como revisão bibliográfica, mas também de forma prática e que se investigue um bom universo de organizações, estabelecendo uma comparação entre uma e outra, para que se possa instituir uma boa discussão sobre os resultados obtidos.

Ao finalizar a presente pesquisa, verifica-se que os objetivos propostos, na introdução deste trabalho, para a sua realização, foram alcançados satisfatoriamente, porém, os resultados obtidos não foram os esperados, pois se acreditava que os elementos amor e humor imperavam nas atuais organizações. Contudo, o que se constatou foi que, mesmo havendo uma boa discussão teórica sobre a importância desses fatores para a vida da organização, diversos autores mostram que muitas delas ainda possuem uma administração pautada numa gestão tradicional.

Entretanto, as mudanças estão ocorrendo e acredita-se que, em muito breve, os colaboradores de todas as organizações brasileiras poderão comemorar uma profunda transformação na maneira de gerir de cada uma delas. A problemática e a hipótese levantadas no início da pesquisa foram, respectivamente, respondidas e confirmadas uma vez que se constatou que, na gestão de pessoas, o amor e o humor são elementos que fazem a diferença para o alcance de resultados almejados e satisfatórios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANJOS, Andre dos. 2009. **Absenteísmo nas organizações**: O caso da Saúde Excelsior Ltda. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/absentismo-nas-organizacoes-caso-saude/absentismo-nas-organizacoes-caso-saude2.shtml>> Acesso em 11 de mar. 2012.

BARROS, Carlos Alberto Cereja de. s.d. **Qualidade de vida no trabalho**: um ferramental para a qualidade total. (s.d). Disponível em: <[www.moraesjunior.edu.br/.../qualidade\\_de\\_vida\\_no\\_trab.doc](http://www.moraesjunior.edu.br/.../qualidade_de_vida_no_trab.doc)> Acesso em 11 de mar.2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração de Empresas**: Psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, Mayara Tássia Matos de. s.d. **Comunicação**: habilidade essencial para a administração de pessoas. (s.d.). Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/16617205/Comunicacao-Habilidade-essencial-para-a-gestao-de-pessoas>> Acesso em 01 de abr. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CORDEIRO, Ícaro. 2010. **O gestor de conflitos**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/o-gestor-de-conflitos-2131426.html>> Acesso em 31 de mar. 2012.

DAMASCENO, Ronaldo. 2007. **O que é gestão de pessoas?** Disponível em: <[http://www.rdquality.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=75&FORUM\\_ID=17&CAT\\_ID=2&Forum\\_Title=Acredita%E7%E3o&Topic\\_Title=Gest%E3o+de+Pessoas](http://www.rdquality.com/topic.asp?TOPIC_ID=75&FORUM_ID=17&CAT_ID=2&Forum_Title=Acredita%E7%E3o&Topic_Title=Gest%E3o+de+Pessoas)> Acesso em 31 de mar. 2012.

D'AVILA, Lauro Antônio Lacerda. 2005. **Lealdade nas atuais relações de trabalho**. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/uploads/publicacoes/edicoes/1158327072.28pdf>> Acesso em 12 de abr. 2012.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIL MÁRCIO. s.d. **O humor da sua equipe precisa de um upgrade?** Disponível em <<http://oficinadobomhumor.blogspot.com/>> Acesso 12 de abr. 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, Vivian Maerker. 2008. **Como se diferenciar dentro da empresa quando todos são qualificados?**. Disponível em: <<http://claudiocursini.blogspot.com/2008/10/como-se-diferenciar-dentro-da-empresa.html>> Acesso em: 10 de abr. 2012.

FELIPPE, Maria Inês. 2007. **Bom humor é bom, estimula a criatividade, mas...** Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=ae4\\_rtyzl](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=ae4_rtyzl)> Acesso em 12 de abr. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas; Enfoque nos papeis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. 2000. **O caminho do bom humor**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/2100/o-caminho-do-bom-humor.html>> acesso em: 11 de abr. 2012.

GUERRA, Marcelo Karam. 2005. **Qualidade de vida no trabalho: ATS desenvolvimento humano**. Disponível em: <[http://www.gsollers.com.br/artigos/artigos\\_gsollers.asp?idd=140](http://www.gsollers.com.br/artigos/artigos_gsollers.asp?idd=140)> Acesso em 10 de mar. 2012.

JORGE. Sérgio Luiz. 2008. **O perfil profissional do século XXI**. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewPDFInterstitial/305/305>> Acesso em 24 de set. 2010.

JULIÃO, Patrícia. 2001. **Qualidade de vida no trabalho: Avaliação em Empresa do Setor Automobilístico a Partir do Clima Organizacional e do Sistema da Qualidade Baseado na Especificação Técnica ISO/TS 16.949**. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo\\_PatriciaJuliao.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_PatriciaJuliao.pdf)> Acesso em 11 de mar. 2012.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. 2000. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232000000100013](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100013)> Acesso em 11 de mar. 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho** – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LINS, Sérgio. **Sinergia**: fator de sucesso nas realizações humanas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LOPES, Sergio. 2004. **O novo desafio do gestor de pessoas**: a gestão de relacionamentos. Disponível em: <[http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=429](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=429)> Acesso em 01 de abr. 2012.

MAYA, Lygya. 2009. **Como viver feliz com graça!** Disponível em: <<http://www.lygyamaya.com.br/blog/?p=356>> Acesso em 11 de abr. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. 2003. **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. Disponível em: <[http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S151637172003000200005&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S151637172003000200005&script=sci_arttext)> Acesso em 12 de abr. 2012.

NAKAMURA, Cristiane Carlis. et al. 2005. **Motivação no trabalho**. Disponível em: <[www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=110...32...](http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=110...32...)> Acesso em 12 de abr. 2012.

PASCHOAL, Tatiane Paschoal; TAMAYO Álvaro. 2004. **Validação da escala de estresse no trabalho**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2004000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2004000100006&script=sci_arttext)> Acesso em 18 de mar. 2012.

RIBEIRO, Dulce. **Amor com amor se paga**: a nova moeda no mundo do trabalho. Porto Alegre: Dora Lazzatto, 2005.

RIVERO, Ana Lúcia Malafaia. 2007. **A percepção dos caixas executivos do município de Bagé**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13932/000649693.pdf?sequence=1>> Acesso em 31 de mar 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. 3. ed. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

ROOS, Bianca Claudine. 2006. **Como tratar conflitos a favor do projeto**. Disponível em: <<http://pmisc.org.br/uploaded/File/Como%20tratar%20conflitos%20a%20favor%20do%20projeto.pdf>> Acesso em 31 de mar. 2012.

RUGGIERO, Alberto. 2009. **A síndrome do líder herói**. Disponível em: <[http://www.motvirtual.com.br/site/pesquisa/art\\_23.html](http://www.motvirtual.com.br/site/pesquisa/art_23.html)> Acesso em 18 de mar. 2012.

SANTOS, Silvana dos. 2007. **Turnover**: estudo de caso do hospital universitário pequeno anjo. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Silvana%20dos%20Santos.pdf>> Acesso em 18 de mar. 2012.

SANTOS, Cássia Maria Batista. 2009. **O papel transformador do gestor de pessoas**. Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/edicoes/168-190/20892-o-papel-transformador-do-gestor-de-pessoas.html>> Acesso em 1 de abr. 2012

SERRA, Floriano. 2008. **Gestão de pessoas**: todos ou ninguém!. Disponível em: <<http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/gestao/gestao-de-pessoas-todos-ou-ninguem.html>> Acesso em: 11 de mai. 2012.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. **Gestão empresarial**: administrando empresas vencedoras. São Paulo: Saraiva. 2006.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **Virtude e pecados capitais**: a gestão de pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VALLE, Ângela da Rocha. 2007. **Monitoramento da satisfação no trabalho em uma empresa financeira**. Disponível em: <[http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2585/1/2007\\_AngeladaRochaValle.PDF](http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2585/1/2007_AngeladaRochaValle.PDF)> Acesso em 12 de abr. 2012.

VIERIA, Roberto Fonseca. 2007. **A iniciativa privada no contexto social**: Exercício de Cidadania e Responsabilidade Social. Disponível em: <[www.rp-bahia.com.br/.../a\\_iniciativa\\_privada\\_no\\_contexto\\_social2.doc](http://www.rp-bahia.com.br/.../a_iniciativa_privada_no_contexto_social2.doc)> Acesso em 01 de mar. 2012.

Monografia revisada conforme Normas da ABNT vigente de 2011.