

GESTÃO HUMANIZADA E LIDERANÇA: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Daniele Campos Nascimento

daniele.dcn@gmail.com

Graduada em Administração – Faculdade JK – Unidade Gama – Brasília/DF

Deniz Helena Pereira Abreu

deniz.abreu@yahoo.com.br

Docente – Faculdade JK – Unidade Gama – Brasília/DF

Elizabeth Luiza da Silva

elizabethluiza68@yahoo.com.br

Docente – Faculdade JK – Unidade Gama – Brasília/DF

RESUMO

O capital humano já foi visto como matéria-prima nas organizações, mas atualmente, é elemento fundamental para o sucesso das instituições. A evolução do processo de Gestão de Pessoas ao longo da história demonstra a importância de características humanizadas neste processo, pois o trato com pessoas é algo complexo e requer conhecimento, habilidades e atitudes adequadas de quem lidera uma equipe ou empresa. A formação de líderes com inteligência emocional forte e capazes de desenvolver também essa característica em seus liderados é primordial, utilizando-se, inclusive, de conceitos da Neurociência e processos inovadores e atuais, como o Coaching e Mentoring, podendo com isso potencializar pontos fortes e desenvolver pontos de melhoria, alavancando a organização a um novo patamar.

Palavras-chave: Liderança; *Coaching*; *Mentoring*.

ABSTRACT

Human capital has been seen as a raw material in organizations, but today, it is a fundamental element for the success of institutions. The evolution of the People Management process throughout history demonstrates the importance of humanized characteristics in this process, since dealing with people is complex and requires knowledge, skills and appropriate attitudes from those who lead a team or company. The formation of leaders with strong emotional intelligence and capable of also developing this characteristic in their subordinates is paramount, using, even, concepts of Neuroscience and innovative and current processes, such as Coaching and Mentoring, being able with this to potentiate strong points and develop points of improvement, taking the organization to a new level.

Keywords: Leadership; *Coaching*; *Mentoring*.

1 INTRODUÇÃO

A história de evolução da Gestão de Pessoas é muito ampla, desde a Revolução Industrial houve um imenso avanço nesta área, dentre as Fases de Evolução do processo de Gestão de Pessoas está a provação da Consolidação das Leis Trabalhistas, um marco na vida dos trabalhadores, onde surgiram os seus direitos e uma consequente adaptação das empresas para adequarem-se às leis. O conceito de Gestão de pessoas surge, assim como a valorização do papel de liderança.

As organizações viram a necessidade de valorizar o capital humano, visto que a sua importância está atrelada ao sucesso da empresa. Dentre alguns modelos de Gestão de Pessoas no mercado, destaca-se a Gestão humanizada a qual valoriza conhecimento, habilidades e competências. O sucesso das pessoas impacta diretamente no sucesso das organizações. Diante do grande crescimento das organizações, aumentou-se também o número de pessoas, necessitando não somente atrair, mas reter e desenvolver pessoas.

O papel da liderança toma-se fundamental para o sucesso da Gestão de Pessoas, o líder tem o poder de influenciar o comportamento de seus liderados. Quando o processo é conduzido com base em conhecimentos comprovadamente eficazes, os resultados são mais assertivos e muito melhores. Líderes com inteligência emocional desenvolvida e capacitados para desenvolver essa característica em seus colaboradores agrega diferencial à organização. O processo de Gestão de Pessoas colocada em prática com conceitos da Neurociência e o processo de Coaching e Mentoring que eleva a Organização a um patamar superior.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, diante da necessidade de registrar seus trabalhadores, as faltas e os atrasos, para os devidos descontos.

À época o perfil dos chefes era marcado pela inflexibilidade e o estrito cumprimento dos normativos legais. Disseminavam o medo ao convocar algum empregado a comparecer ao Departamento de Pessoal, pelos quais eram tidos como frios e calculistas, pois logo imaginavam que seriam dispensados. Segundo Marras (2011, p. 5), “tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamentos ou desconto”.

O departamento de Recursos Humanos existia apenas para manter um controle relacionado aos empregados. Não havia preocupação com o bem-estar dos funcionários, mas sim com o lucro e a eficiência. Por muito tempo essa imagem prevaleceu e pode ser que ainda esteja presente nos dias de hoje. Marras (2000, p. 22) também afirmava que “o que importava era que o trabalhador tivesse boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias”.

No período da Revolução Industrial, as empresas estavam focadas em obter altos índices de produção, isso lhes permitia bons resultados financeiros e materiais, todavia, funcionários insatisfeitos e vivendo em situação de descaso. A burguesia inglesa tomou-se muito rica, entretanto, os trabalhadores viviam em miséria, muitas mulheres e crianças faziam o trabalho pesado por uma pequena recompensa e a jornada de trabalho extenuante.

A evolução da gestão de recursos humanos é apresentada por Tose (1997, p. 22, capítulo II), em 5 etapas as quais são denominadas contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica. Na fase contábil a única preocupação era com o custo; na legal, o estrito cumprimento da lei; a tecnicista implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e impeliu a área de RH ao patamar gerencial; a administrativa pretendia transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais para responsabilidades humanistas voltadas para os indivíduos e suas relações. A fase estratégica destacou-se pelo surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico, iniciou uma nova alavancagem organizacional com o RH passando do nível gerencial ao estratégico, com preocupações de longo prazo.

O conceito de Gestão de Pessoas nem sempre teve o significado que possui hoje. Até chegar ao modelo atual, passaram-se várias décadas e acontecimentos históricos importantes. As novas tecnologias também contribuíram para a transformação do termo. A Gestão de Pessoas passou a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

2.2 PREDECESSORES

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para Chiavenato (2014, p. 329), o gestor precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

O psicólogo norte-americano Abraham Maslow é autor da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Na década de 50, desenvolveu uma teoria tomando como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente, e a busca para satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção. Maslow distingue dois tipos de necessidades – primárias e secundárias. As necessidades primárias são as necessidades fisiológicas básicas e as de segurança e as demais são as secundárias.

Para Maximiano (2004, p. 270), “as teorias a respeito das necessidades humanas fornecem a primeira explicação importante sobre o papel dos motivos internos na motivação. Segundo essa ideia, o comportamento humano é motivado por estímulos interiores, chamados necessidades”. A teoria ressalta que à medida que uma etapa de necessidade é atendida, a próxima toma-se alvo. O ser humano está em constante busca para suprir carências e necessidades, ou seja, está constantemente em estado evolução. Ele realiza uma busca constante por melhoria de vida. Dessa forma, quando uma necessidade é suprida aparece outra em seu lugar. Quando as necessidades humanas não são supridas sobrevêm o sentimento de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros. Tais sentimentos negativos podem ser recompensados por outros tipos de realizações.

Frederick Irving Herzberg foi o autor da Teoria dos dois fatores que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. Herzberg, verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo; são eles: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

A "Teoria dos dois fatores" de Herzberg, segundo Chiavenato (2003, p. 333) afirmava que a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados "fatores motivadores"; a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) são os chamados "fatores higiênicos". A Figura 1 apresenta comparativo dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg com a descrição das necessidades humanas.

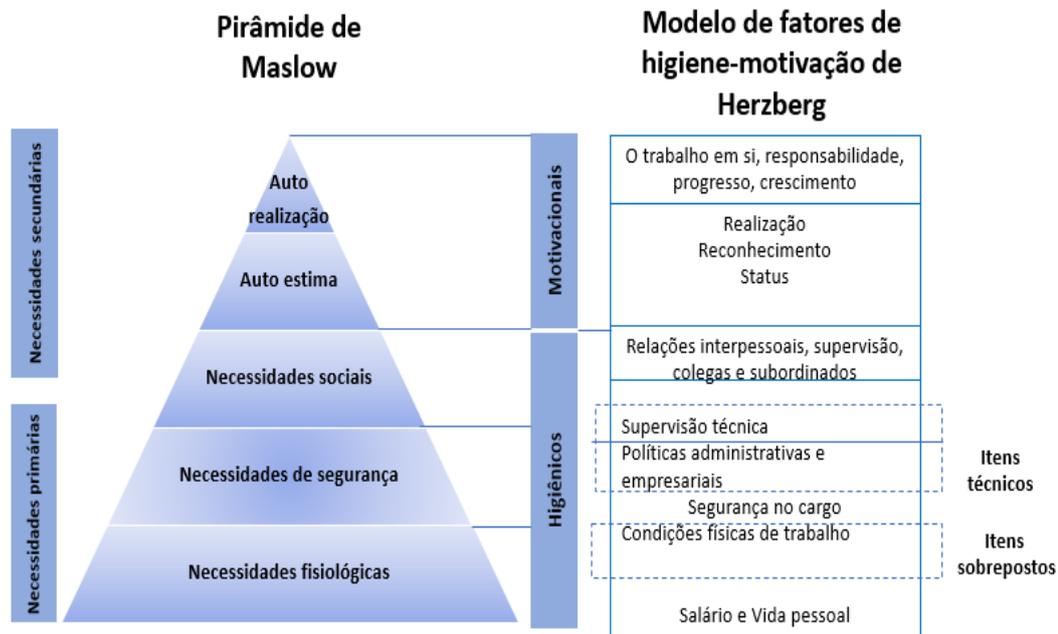


Figura 1 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg - Fonte: Adaptado Chiavenato, 2003.

2.3 MODELO DE GESTÃO HUMANIZADA

O início do século XXI trouxe a necessidade de as organizações desenvolverem visão estratégica. Era preciso voltar a atenção para a qualidade dos produtos e serviços como forma de garantir sua manutenção no mercado e crescimento contínuo. Para Chiavenato (2014, p. 8), “a Gestão de Pessoas é a área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional”. Percebe-se que não há mais espaço para a superioridade e autoridade das chefias relegando a segundo plano a liderança.

O RH deve ir além do mero controle de assuntos burocráticos afetos aos empregados. Para Chiavenato (2014, p. 5), “as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver”. Novas competências foram incorporadas à área que agora precisa tratar da capacitação, acompanhar o crescimento e desenvolvimento do colaborador, garantir o bem estar e conforto dele no âmbito da empresa, além de pensar as recompensas e inspirar e fomentar a otimização do seu talento. Ser líder implica em exercer uma orientação colaborativa

Por longos anos pensou-se que o capital financeiro fosse a base de sustentação das organizações. A falta de habilidade para recrutar e manter uma força de trabalho competente e

entusiasmada, pode levar algumas organizações à dificuldade de crescer e ao insucesso, ainda que com boa disponibilidade de recursos financeiros. Outros aspectos são essenciais na moderna gestão de pessoas. É preciso que as pessoas sejam vistas como seres humanos, com personalidades próprias e diferentes entre si, com uma rica diversidade. Que essas pessoas possuem vivências únicas, conhecimentos, habilidades e competências. Também é preciso reconhecer as pessoas como ativadoras de recursos organizacionais capazes de impulsar para inovação e renovação constante, contribuindo e acrescentando seus talentos e habilidades, causando dinamismo, sendo vistos como agentes ativos. Pessoas devem ser vistas como pessoas e não apenas recursos da organização.

O sucesso da organização depende da ação de todos. Quando a pessoa é vista como parceira, ela toma para si a responsabilidade dos resultados, investe seu tempo, esforço, dedicação e assumem os riscos na expectativa de um excelente retorno. O retorno sendo favorável, a tendência é que se mantenha ou aumente o investimento; passa a existir reciprocidade. É preciso tratar as pessoas como principal ativo da organização; o capital humano agrega inteligência à organização, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados.

Para que essa reciprocidade entre organização e colaborador exista, a gestão de pessoas deve desenvolver seis processos que são fundamentais. Todos os processos estão em um mesmo patamar de importância, estão interligados e formam uma totalidade. A falha de um deles resultará, conseqüentemente, em sobrecarga dos demais. O importante é o todo, não somente cada um isoladamente. A Figura 2 apresenta os processos de gestão de pessoas, são eles: os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas

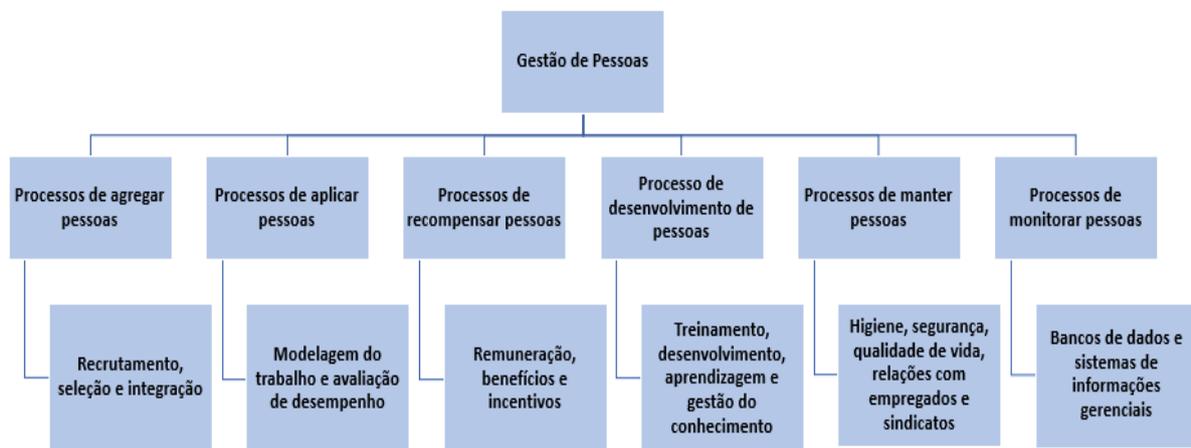


Figura 2 – Processos de Gestão de Pessoas - Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Os processos de agregar pessoas são aqueles voltados à inclusão das pessoas à empresa. Também denominados de provisão ou suprimento, incluem o processo de Recrutamento e Seleção. Os processos de aplicar pessoas são utilizados para criar as atividades que serão exercidas na empresa, orientação e desempenho na função. Incluem Desenho Organizacional, Desenho de Cargo, Análise e Descrição de Cargos e Salários, Orientação e desempenho na função. Outro processo observado é o de recompensar pessoas; utilizado para alcançar os objetivos da empresa e incentivar, motivar e satisfazer as

necessidades individuais mais importantes. Incluem Remuneração e benefícios, inclusive, serviços sociais.

As organizações têm se dedicado aos processos de desenvolver pessoas que são aqueles voltados para capacitar e melhorar o desenvolvimento profissional e pessoal, disponibilizando conhecimento e orientação, dando aos colaboradores, muitas vezes a formação básica. Incluem treinamento e desenvolvimento, gestão de conhecimento, gestão de competências e aprendizagem. A manutenção das pessoas se assenta no processo utilizado para desenvolver condições ambientais e psicológicas adequadas para as atividades exercidas. Incluem a gestão da cultura organizacional, clima, disciplina e qualidade de vida. Por fim, o processo de monitorar pessoas, usado para desenvolver e manter sob controle as atividades das pessoas e acompanhar os resultados obtidos. Incluem banco de dados e sistemas gerenciais. Esses sistemas contribuem para o processo de tomada de decisão.

2.4 HUMANIZANDO A ORGANIZAÇÃO

O mercado está cada vez mais competitivo, diante disso, as organizações precisam desenvolver estratégias para atender suas necessidades e, ao mesmo tempo, atender às necessidades dos seus colaboradores, além de alcançar suas expectativas, metas e objetivos. Maximiano (2010, p. 93) afirma que “no centro do processo administrativo, estão as pessoas. A administração é uma competência intelectual, mas também interpessoal.” Cada empresa possui um estilo para gerir, que dá características a ela. Sendo assim, os setores da organização precisam estar em harmonia com o que rege este modelo próprio, ou seja, atuarem conforme o que prega o estilo adotado de gestão.

Dentre os recursos existentes em uma organização, os recursos humanos têm sido os mais trabalhados e desenvolvidos naquelas que adotam a gestão humanizada. A gestão humanizada busca desenvolver um ambiente saudável na empresa, mesmo com metas a serem alcançadas e a pressão diária. O indivíduo é compreendido em vários aspectos, como: biológico, psicológico e social, é notado e respeitado no conjunto e na particularidade.

Para que tudo aconteça em uma empresa, os administradores precisam de pessoas, dentre essas pessoas estão os líderes, pessoas dotadas de uma maior responsabilidade e competências, como coordenar, dirigir, motivar, comunicar e participar. A Gestão de Pessoas está ligada a vários fatores, como a cultura adotada pela empresa, estilo de gestão, tecnologia empregada, exigências do mercado e também e, principalmente, às características das pessoas que a constituem, dessa forma é uma área que se atualiza constantemente.

Atualmente, a visão da empresa está se ampliando para atuar de forma estratégica em todo o processo produtivo, dessa maneira a empresa passa a olhar para seus funcionários como colaboradores e parceiros, que contribuem para alcançar metas e ter os melhores resultados, é uma área sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações, é extremamente contingencial e situacional, pois depende desses vários aspectos. Para se obter o sucesso de uma organização, precisa haver características e/ou interesses em comum entre organização e pessoas, como: personalidade, cultura, conflito, motivação, dentre outros.

A Ciência do comportamento organizacional está em constante evolução, muitas situações devem ser levadas em consideração ao estudar o comportamento de uma organização, dentre elas, a liderança. Chiavenato (2014, p. 46) afirma que, “Saber gerir

talento humano está se tornando indispensável para o sucesso da organização. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos”.

O processo de liderança é um processo complexo com diversas atividades e competências, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação, ou seja, em todos os processos existentes na organização é necessário que haja uma liderança, para fazer funcionar os demais processos. Para Sobral e Peci (2013, p. 329), “liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores”. Maximiano (2004, p. 288), “a liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados”.

A liderança que deve ser vista pela perspectiva da psicologia e da sociologia. A psicologia observa a liderança do ponto de vista das motivações e habilidades de um líder. A sociologia trata a liderança do ponto de vista dos liderados e também do contexto social. Além disso, a liderança também é estudada no quesito “Poder”, a ciência política e muitos outros aspectos devem ser considerados para estudo, como: inteligência, personalidade, atitudes e sentimentos. O peso de cada um desses aspectos é de difícil medida, contudo, todo esse conjunto de fatores definirá o tipo de liderança formada. Para Marras (2000, p. 60), “é essencial que o profissional tenha não só uma formação humanista, mas, principalmente, esteja dotado de uma empatia profunda para estabelecer relações proveitosas”.

Com relação ao comportamento das pessoas, as características individuais e seus impactos em relação ao grupo e à organização tornou-se objeto de estudo sistêmico. Dentre as características mais marcantes estão os traços de comportamentos e de personalidade, pois são definidores de preferências e temperamentos, que influenciam no desempenho das atividades e impactam no resultado final do trabalho realizado, assim como as atitudes, competências, habilidades, sentimentos e emoções também causam uma grande influência no desenvolvimento dos processos em uma empresa. Todos os aspectos citados geram influência no ambiente, é necessário avaliar o processo de percepção.

Para uma liderança eficiente, o líder precisa saber gerir todos os processos em seu ambiente, precisa ter um olhar cuidadoso, tanto no processo como um todo, quanto nos processos mais detalhados, ou seja, visão macro e micro. Saber lidar com a equipe e também saber tratar a pessoa individualmente. Diante de um mercado que muda constantemente, as organizações precisam de líderes transformacionais e inovadores. Diante disso, o uso de ferramentas diferenciadas promoverá resultados melhores e colaboradores mais motivados, imbuídos da missão e visão da empresa.

2.5. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA NA LIDERANÇA

O líder precisa ser inteligente, conseqüentemente, saber desenvolver a inteligência em seus liderados. Gardner (2000, p. 14) “inteligência é a habilidade para resolver problemas ou criar produtos que sejam significativos em um ou mais ambientes culturais”. Quanto mais consciência o líder tiver de suas próprias emoções, com um nível elevado de autoconhecimento, mais facilidade ele terá para identificar e compreender seus liderados, podendo assim criar mecanismos e usar ferramentas para, além de identificar características e pontos de melhorias, moldar seus liderados para melhores resultados.

A Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner, não mede o Quociente Intelectual (QI), tido como expressão de inteligência de acordo com a Teoria do Fator Geral, mas também não o invalida. A Teoria do Fator Geral mede por meio de testes três aptidões

principais: numérica, verbal e lógica, a técnica mostra que essas aptidões variam juntas e influenciam-se. Vale ressaltar que, alguns profissionais com alto Quociente Intelectual (QI) podem possuir deficiência de Quociente Emocional (QE).

Constituem as inteligências múltiplas 9 (nove) inteligências descritas como, 1. Inteligência verbal ou linguística; 2. inteligência lógico-matemática; 3. Inteligência musical; 4. Inteligência visual ou espacial; 5. Inteligência corporal ou cinestésica; 6. Inteligência interpessoal; 7. Inteligência intrapessoal; 8. Inteligência naturalista e 9. Inteligência, Figura 3.



Figura 3 – Inteligências Múltiplas - Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

As inteligências múltiplas são inter-relacionadas, mas relativamente independentes umas das outras, essa é uma ideia de Howard Gardner, que acredita que a avaliação de pessoas deve se basear muito mais na observação das capacidades práticas, pelo desempenho, do que por testes. Reconhecê-las auxilia no processo de desenvolvimento de habilidades quer sejam de ensino-aprendizagem, quer sejam laborais.

De acordo Mayer e Salovey (1999, p. 23), inteligência emocional é a aptidão de compreender, considerar e demonstrar emoções, para que, diante disso, haja uma evolução emocional e intelectual. Goleman (2011, p. 58), descreve que a inteligência emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos. A inteligência emocional determina o potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, a competência emocional mostra o quanto desse potencial se é capaz de dominar de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais.

Inteligência e emoção tem sido temas de muitas pesquisas e estudos, causando um crescente interesse pela inteligência humana por estudiosos e pesquisadores. A inteligência emocional ainda é um campo de investigação relativamente novo e vem ampliando o conceito de inteligência, incluindo características dos sentimentos e emoções. Além disso, também é importante que o bom estado de espírito seja mantido, impedindo que a ansiedade interfira no raciocínio, tendo autoconfiança e sendo empático.

Para Goleman (2015) à medida que as estruturas organizacionais evoluem e a globalização se acelera, as habilidades sociais e as denominadas *soft skills* são cruciais. As *soft skills* são aquelas que lidam com a relação e interação com outros. Habilidades como resiliência, empatia, colaboração e comunicação são baseadas na inteligência emocional e que distinguem profissionais no ambiente corporativo.

Controlar as emoções não se trata de algo tão simples, no entanto, pode ser desenvolvido. A inteligência emocional, conforme Barbosa (2020) é influenciada por uma combinação de traços de personalidade. Desenvolver o poder da razão, aprendendo a controlar cada vez melhor as reações de emoção e sentimento representa uma excelente ferramenta tanto na vida pessoal, quanto na profissional.

Muitos profissionais que exercem cargos de liderança, estão despreparados emocionalmente para tanto; agem, normalmente, com autoridade e poder, em uma gestão conservadora e não percebem o quão importante é um ambiente desenvolvido por meio de uma liderança carismática, com o benefício obtido pela compreensão do que venha a ser o recurso da Inteligência Emocional como ferramenta de sua gestão. Segundo Sobral e Peci (2013, p. 47), cabe ao gestor atuar como um elemento dinâmico dentro da organização e contribuir para a transformação de recursos em resultados.

Há uma imensa necessidade de líderes providos de talento para saber diferenciar os sentimentos, impulsos, emoções, para saber, então, quais ações tomar, adotando as melhores decisões e alternativas mais inteligentes em busca da melhor estratégia. Os gestores precisam ter em mente a autocrítica, ao questionar seus próprios comportamentos geram um ambiente em constante evolução, podendo aprender com seus erros e com os erros dos demais. Pensar nas consequências é embasamento para construção de um futuro de sucesso, com alicerces firmados no presente.

Na busca por esse perfil de líder colaborativo e transformador Chiavenato (2017, p. 33) afirma que o *Coaching* constitui uma poderosa ferramenta para engajar, desenvolver e impulsionar talentos dentro das organizações de maneira intensa e envolvente através de um mutirão de esforços de vários *coaches* atuando simultaneamente. O uso de ferramentas de *coaching* no processo de gestão é tão importante quanto gerir, é possível usar ferramentas desde para identificar os conflitos, até saber filtrar estímulos causadores de estresse e irracionalidade à condução de uma melhor solução, sempre se colocando de forma imparcial, encontrando meios de controlar os ânimos não permitindo que o clima de tensão se espalhe por toda a equipe, mantendo um ambiente sempre controlado e harmônico, direcionando os esforços de todos para atingir os objetivos da organização.

O *Mentoring* é outra ferramenta, a mentoria é um processo onde o mentor é quem ajuda com sua experiência e o mentorado é quem recebe o conhecimento. O mentor, um profissional com mais experiência e expertise, ajudará no aprimoramento de outro profissional menos experiente, provocando um avanço em seu desenvolvimento. É um processo que já está sendo desenvolvido em muitas organizações que prezam por qualificar seus colaboradores de maneira diferenciada, buscando cada vez mais excelência em seus

processos, buscando resultados ainda mais notáveis. O *mentoring* desenvolve executivos de alto nível no mercado, que tanto exige por qualificação.

Se por um lado o *coaching* é um processo que ajuda a pessoa a agir, otimizando o seu potencial, ao procurar sair do estado atual de forma a alcançar os seus objetivos, o *mentoring* é direcionado para a orientação profissional e pessoal, onde o mentor tem um alto nível de experiência, com sustentação teórica e prática para auxiliar uma pessoa menos experiente.

Lotz e Gramms (2014, p. 17), definem o processo de coaching como sendo capaz de estimular reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desempenho pessoal e profissional. Como ferramentas básicas, o *coach* utiliza as perguntas e o *mentor* recorre aos diálogos, com o objetivo de transmitir os seus conhecimentos e dar orientação relacionada com a rotina de trabalho, recorrendo também ao aconselhamento.

Ambas têm suporte na neurociência, onde de acordo com Ventura (2010, p. 123), além de compreender o estudo do sistema nervoso e suas ligações com toda a fisiologia do organismo, também inclui a relação entre cérebro e comportamento. Assim tais ferramentas contribuem para o desenvolvimento de liderança e também fortalecem a inteligência emocional, contribuindo para a implantação de uma gestão humanizada.

3. METODOLOGIA

O presente artigo é resultante do trabalho de conclusão de curso que teve por objetivo evidenciar a importância do processo de gestão de pessoas humanizada para o sucesso das organizações, para que essas possam se manter e crescer no mercado. A importância de desenvolver talentos de forma contínua e consolidada, agregando diferencial competitivo à empresa. Para esse desenvolvimento, utilizar coaching e mentoring para o aprimoramento das habilidades dos recursos humanos na organização. É baseado em uma revisão bibliográfica que aborda a evolução da área de recursos humanos (RH) ao longo do tempo, identificando a influência do líder no desenvolvimento contínuo das pessoas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de uma organização não está somente na prática de uma boa gestão, mas também no desenvolvimento contínuo, o sucesso das pessoas pode diferenciar e destacar uma empresa. As pessoas não são mais vistas como itens a contabilizar, a valorização do empregado foi um marco ao avanço, não somente das pessoas, mas também das organizações. O avanço da área de recursos humanos para a gestão de pessoas decorreu de novas formas de pensamento, novos métodos de trabalho, novos meios de relacionamentos a partir da quebra de paradigmas. A gestão de pessoas requer um novo olhar, de forma a perceber as pessoas em sua totalidade e individualidade.

Com o mercado cada vez mais competitivo, a gestão deve ser diferenciada, buscando qualidade e excelência tanto para o cliente quanto para os colaboradores. A gestão de pessoas humanizada precisa ser exercida por pessoas preparadas psicologicamente, líderes capacitados, dotados de inteligência emocional desenvolvida e aptos a capacitar e qualificar também seus liderados. É preciso reconhecer que tem habilidades que são mais ou menos desenvolvidas em cada colaborador.

Ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional como o *Coaching* e o *Mentoring* ganharam grande destaque para formar líderes preparados para o mundo que está em constantes mudanças. São esses líderes os responsáveis para direcionar as equipes para melhores resultados para a organização. A organização sempre buscará o cumprimento das metas e o alcance dos objetivos. Saber motivar a equipe onde cada membro possui seus objetivos e compatibilizá-los com os institucionais é um desafio que pode ser superado com a inteligência emocional da liderança alinhado à gestão de pessoas humanizada.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, S. O que é inteligência emocional e como ela pode te ajudar a crescer na carreira. 2020. Disponível em: < <https://www.napratica.org.br/o-que-e-inteligencia-emocional/>>. Acesso em 18 de jun. de 2020.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro. Atlas Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. Coaching & Mentoring: Construção de talentos – As novas ferramentas da Gestão de Pessoas. Elsevier Editora, 2017.

GARDNER, H. Inteligências múltiplas a teoria na prática. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional – A Teoria Revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 2011.

GOLEMAN, D. Ajude o jovem talento a desenvolver uma mentalidade profissional. 2015. Disponível em:< http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-help-young-talent-develop-a-professional-mindset/?_ga=2.150198259.455798569.1593052506-1131828762.1593052506>. Acesso em 18 de jun de 2020.

LOTZ, E. G. Coaching e Mentoring. [livro eletrônico] / Erika Lotz, Lorena Gramms. Curitiba: InterSaberes, 2014. 2MB; PDF.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional estratégico. 4º ed. São Paulo: Futura, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 6ª Edição – Revista e Ampliada. Ed. Atlas S.A. - 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6.ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYER, J. D., SALOVEY, P. O que é inteligência emocional? - Inteligência emocional na criança: aplicações na educação e no dia-a-dia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOBRAL, F; PECI, A. Administração - Teoria e Prática No Contexto Brasileiro - 2ª Ed. Prentice Hall, Brasil, 2013.

TOSE, Marília. de Gonzaga Lima e Silva. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em:
<<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1090>>. Acesso em 15 de jun. de 2020.

VENTURA, D. F. Um retrato da área de neurociência e comportamento no Brasil. São Paulo. V 26, 2010.