

UNISALESIANO  
Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*  
Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em MBA em Gestão  
Empresarial

Liara Emanuele Campos

GESTÃO DE PESSOAS

LINS-SP

2009

LIARA EMANUELE CAMPOS

GESTÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada à Banca Examinadora do Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em MBA em Gestão Empresarial sob orientação dos Professores M.Sc. Paulo Jair Viotto e M.Sc. Heloísa Helena Roverly da Silva.

Lins – SP

2009

Campos, Liara Emanuele

Gestão de pessoas / Liara Emanuele Campos. -- Lins, 2009.  
57p. il. 31cm.

Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano  
*Auxilium* – UNISALESIANO, Lins, SP para Pós-Graduação “Lato Sensu” em  
MBA em Gestão Empresarial, 2009

Orientadores: Paulo Jair Viotto; Heloisa Helena Rovey da Silva

1. Gestão de Pessoas. 2. Motivação. 3. Liderança. I Título

CDU 658

LIARA EMANUELE CAMPOS

GESTÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*,  
para obtenção do título de especialista em MBA em Gestão Empresarial.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

Prof. M.Sc. Paulo Jair Viotto

Mestre em Comunicação pela Universidade de Marília

---

Prof. M.Sc. Heloisa Helena Roverly da Silva

Mestre em Administração pela CNEC/FACECA – MG

---

LINS – SP

2009

A Deus,

Por fazer parte de minha vida.

Obrigada por me dar força e paciência para cumprir mais essa etapa em minha vida.

## AGRADECIMENTOS

A todos que direta e indiretamente  
contribuíram para realização deste  
trabalho.

Aos professores e orientadores pela  
dedicação e empenho durante o curso.

Aos amigos e familiares por fazerem parte  
de minha vida.

## RESUMO

O tema Gestão de Pessoas é a união entre pessoas e organizações. O trabalho toma considerável tempo da vida das pessoas e dependem delas mesmas para o alcance do sucesso. As pessoas são o principal ativo da organização, e por isso mesmo as organizações precisam se tornar mais conscientes e atentas com relação aos seus funcionários. Gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou outra denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Toda organização objetiva obter bons resultados, superar metas mantendo-se competitiva no mercado globalizado. Para tanto, é fundamental que todos os colaboradores estejam comprometidos com a empresa e se sintam parte integrante do negócio. As práticas de motivação e liderança estão sendo cada vez mais aplicadas dentro dessas organizações. Várias mudanças têm ocorrido ao longo do tempo com relação aos estilos de liderança. A prática tradicional de gerenciamento considera o colaborador como um elemento importante dentro da organização, como uma pessoa que possui fronteiras estabelecidas no seu cargo e evolui de acordo com seu desempenho individual. Atualmente as organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes nestes trabalhos. O líder deve motivar as pessoas que trabalham nas organizações e mobilizá-los em direção aos objetivos propostos, e a chave para o sucesso é delegar poder a elas, dando-lhes informações suficientes, fazendo com que elas pensem de forma integrada a equipe. Assim, as organizações necessitam de pessoas com forte visão estratégica, ou seja, com capacidade de pensar e de assumir responsabilidades.

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

## **ABSTRACT**

The theme of People Management is the union between people and organizations. The work takes considerable time and people's lives depend on them to achieve the same success. People are the main asset of the organization, so that organizations need to become more aware and careful with regard to their employees. People management is the function that enables the effective collaboration of people - employees, officers, human resources, talents or other names used to achieve the organizational goals and individual. Every organization aims to achieve good results, exceed goals while remaining competitive in the global market. Therefore, it is essential that all employees are committed to the company and feel part of the business. The practice of motivation and leadership are increasingly being implemented within these organizations. Several changes have occurred over time with respect to leadership styles. The traditional practice management takes the employee as an important element within the organization, as a person who has established within its borders over and evolves according to their individual performance. Organizations today are seeking a better relationship between people, encouraging teamwork, harmony in the group and emphasized the importance of the leaders in this work. The leader should motivate people who work in organizations and mobilize them towards the goals proposed, and the key to success is to empower them, giving them enough information, making them think in an integrated team. Thus, organizations need people with strong strategic vision, that is, capable of thinking and take responsibility.

Keywords: People Management. Motivation. Leadership.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de liderança.....	22
-----------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I - A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>14</b>
<b>1 PROCESSO EVOLUTIVO DA GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>14</b>
1.1 Processo evolutivo no Brasil .....	15
<b>CAPÍTULO II - GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL</b> .....	<b>19</b>
<b>2 NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>19</b>
2.1 Motivação .....	20
2.2 Liderança.....	21
2.2.1 Tipos de liderança .....	22
2.3 Equipe .....	23
2.3.1 Equipe eficaz de alto desempenho.....	25
2.4 Gestão estratégica de pessoas .....	27
<b>CAPÍTULO III - A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>32</b>
<b>3 O PAPEL DA MOTIVAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DE SE TER PESSOAS MOTIVADAS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>32</b>
3.1 Motivação no trabalho .....	33
3.1.1 Motivação em busca da realização .....	34
3.1.2 Motivação por afiliação.....	35
3.1.3 Motivação para competência.....	35
3.1.4 Motivação para o poder .....	35
3.2 Ciclo motivacional.....	36
3.3 Tipos de motivação .....	37
3.3.1 Motivação intrínseca.....	38
3.3.2 Motivação extrínseca.....	39

3.4	Motivação e comportamento organizacional .....	40
3.5	Motivação e o desempenho dos colaboradores .....	42
3.6	Sugestões motivacionais.....	43
3.7	A motivação na empresa como uma questão pessoal e institucional....	44
3.8	Estabilidade da motivação.....	45
3.9	O papel do gerente como difusor da motivação dentro da empresa .....	46
3.10	Motivação e liderança.....	46
3.11	Treinamento .....	49
3.12	Qualidade de vida no trabalho.....	50
 <b>CONCLUSÃO .....</b>		<b>53</b>
 <b>REFERÊNCIAS .....</b>		<b>55</b>

## INTRODUÇÃO

A administração vem sofrendo novas e fortes transformações na vida empresarial. As novas tendências estão praticamente impondo que as mudanças sejam feitas o quanto antes. As empresas que não atentarem para estas alterações poderão estar fadadas ao não desenvolvimento, ou seja, não estarão acompanhando o processo natural de aperfeiçoamento e evolução organizacional. A forma de gerir pessoas pelas organizações também vem passando por profundas transformações. Atualmente há um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho.

Verifica-se que a antiga forma de gerenciar está desaparecendo, o aspecto mais visível das mudanças são as novas relações chefes-colaboradores. Tudo aponta para uma liderança com maior poder e autonomia oferecida aos funcionários, pois segundo este conceito as empresas se tornam mais competitivas em longo prazo. Surgindo então organizações que trabalham de forma mais humanista, com ênfase em pessoas, pois o indivíduo é o verdadeiro núcleo que move uma organização. O sucesso desta depende do nível de motivação de seus colaboradores, pois quanto maior o nível de satisfação na empresa maior o índice de sucesso, ou seja, empregados felizes e motivados: organizações bem sucedidas.

O objetivo da pesquisa é verificar a importância da valorização de pessoas dentro das organizações.

Durante a pesquisa, surgiu o questionamento: a aplicação de um programa de valorização de pessoas na organização proporciona melhorias no ambiente e conseqüente produtividade?

Em resposta procurou-se descrever como é feita a valorização dos colaboradores dentro das organizações, demonstrando a melhora no ambiente de trabalho quando se desenvolve um programa de valorização.

O estudo foi realizado através de revisão bibliográfica que abrangeu o período de 1970 a 2009.

O trabalho foi dividido nos seguintes capítulos:

Capítulo I: A evolução da gestão de pessoas e o seu processo evolutivo.

Capítulo II: Gestão de desenvolvimento social como modelo de gestão

de pessoas, suas formas de motivação e liderança.

Capítulo III: A motivação como ferramenta para gestão de pessoas, demonstrando seu papel e importância nas organizações para ter pessoas motivadas.

E por fim, a conclusão.

## CAPÍTULO I

### A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

#### 1 PROCESSO EVOLUTIVO DA GESTÃO DE PESSOAS

Na década de 60, a história da Administração obteve um marco de mudança. Deixou de estar orientada em tarefas e processos, passando a ser orientada em pessoas.

Embora a gestão com pessoas remonte à Antiguidade, somente no final do século passado é que essa questão assume a relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então.

Na década de 60, são percebidas as primeiras fissuras nos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma taylorista/fordista, mas é na década de 70 que críticas fundamentadas de forma melhor surgem, gerando as bases para uma ruptura profunda com os princípios que sustentavam as política e práticas de gestão de pessoas. Durante a década de 80 viveu-se uma crise no que tange à gestão de pessoas, as empresas tiveram a oportunidade de participar de diversos encontros com teóricos e profissionais especializados em gestão de pessoas.

Segundo Teixeira (1998), os anos 90 foram muito ricos em termos de aprendizado sobre novas propostas e experiências na gestão de pessoas. O processo evolutivo da gestão de pessoas é classificado de formas diferentes por diversos fatores. Na abordagem funcionalista, pode-se identificar três fases:

- a) operacional: até a década de 60. Nessa fase, a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações, entre outros;
- b) gerencial: dos anos 60 até início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização;
- c) estratégica: a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as

organizações.

Devido a vários estudos executados na década de 90, notou-se que as características emocionais, sociais e motivacionais, possuíam relação importante no desempenho funcional. Com isso definiu-se um conjunto de competências comportamentais que sustentam a cultura organizacional e orientam os processos de Recursos Humanos, como a avaliação de desempenho, o recrutamento e a seleção, para a utilização destas competências como critérios e elementos de referência. (CARISSIMI, 2008)

Segundo Cerqueira (2009), com base nas fases evolutivas da gestão de pessoas, a própria expressão recursos humanos foi mudada para seres humanos. No entanto, para que esta área da organização possa ter atitudes efetivas e eficazes, é necessário ir além da mudança do discurso; é preciso se libertar do paradigma mecanicista, ainda presente em muitos ambientes organizacionais.

### 1.1 Processo evolutivo no Brasil

Segundo Marques (2009), a imensa e esmagadora maioria das empresas brasileiras perdem potencial de desenvolvimento e produtividade devido à desvalorização humana que geram desânimo, mágoas, ressentimentos e falta de entusiasmo pelo trabalho. E ainda existe o problema de que essa desvalorização gera um efeito cascata que afeta as organizações, tanto no alto escalão, dirigentes, gerentes ou no corpo funcional como um todo. A significativa falta de felicidade cria um verdadeiro círculo vicioso que prejudica a todos sem distinção. A infelicidade acarreta em perda substancial de lucros e queda expressiva no alcance de resultados.

As organizações e empresas do século XXI tem que se conscientizar que o capital humano é o principal diferencial e que a qualidade de vida no trabalho está intimamente ligada aos resultados. A felicidade passou a fazer parte do escopo corporativo, mas carece ainda de indentificação, desenvolvimento e investimento

Segundo Fischlowitz (1970), no Brasil, o processo evolutivo passou por fases peculiares da história, e essas fases históricas brasileiras são:

- a) até 1930 (Primeira República): em pequenas empresas de setores como gráfico, sapatos, mobiliário, nos quais ainda predominava a atividade semi-artesanal, as distâncias hierárquicas e de qualificação entre patrão e empregados eram menores, manifestando-se padrões mais informais de gestão. No setor têxtil, o grau de maquinização era maior e o número de empregados por unidade fabril superior. A imposição coercitiva da disciplina do trabalho fabril constituía a mola mestra do sistema de gestão de uma mão-de-obra de baixa qualificação composta por homens, mulheres e crianças. Essa disciplina era exercida por diversos escalões hierárquicos, intermediando relações extremamente predatórias entre capital e trabalho. Nesse período não existia qualquer estruturação de gestão de pessoas, uma vez que elas eram recursos abundantes, pouco organizados entre si para pressionar as organizações; não havia nenhuma legislação que disciplinasse as relações capital e trabalho e não havia preocupação com uma gestão estruturada;
- b) de 1930 a 1945 (Estado Novo): esse período é caracterizado pela formatação de um corpo de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho, pela criação de uma estrutura de sindicatos de trabalhadores e de empresas e pela formação de uma estrutura jurídica para mediar conflitos entre capital e trabalho. Nesse período, há o fortalecimento da atividade industrial no país, e, ao final dele, é iniciada uma indústria de base. Quase a totalidade das empresas desenvolvia uma administração empírica, o que naturalmente abrange também a gestão de pessoas. Esse período ficou marcado pelo início da gestão burocrática e legalista de pessoas, que perdura até os dias atuais em uma grande parte das empresas brasileiras, em que a atividade de gestão de pessoas resume-se a atender às exigências legais;
- c) de 1945 a 1964 (Segunda República): o país vive nesse período um processo de redemocratização, preocupado com o desenvolvimento econômico por meio da intensificação dos investimentos na indústria de base e do movimento de substituição de importações. Empresas multinacionais foram estimuladas a instalar-se aqui, trazendo práticas



estruturadas de gestão de pessoas. Essas práticas estavam baseadas no paradigma taylorista/fordista e foram disseminadas para as demais empresas brasileiras e ratificadas na formação de quadros de dirigentes empresariais brasileiros. Esse momento marca o início de uma gestão mais profissionalizada de pessoas, extremamente impregnada do referencial taylorista;

- d) após 1964: a intervenção estatal na economia marca os 30 anos seguintes de nossa história, sendo revertida somente no final dos 90. O início desse período é marcado por um regime de exceção, em que o referencial taylorista de gestão de pessoas e toda estrutura de controle das relações de capital e trabalho montada no Estado Novo são reforçados. Associado ao regime de exceção, o país vive nos anos 70 um período de grande expansão econômica, em que o paradigma taylorista/fordista de gestão encontra terreno fértil para sua expansão e consolidação. O desenvolvimento econômico da década de 70 trouxe maior competitividade por quadros e preocupação com a capacidade de atração e retenção de pessoas, daí a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas, em que as atividades mais complexas eram exatamente as relativas a questões de remuneração, que necessitavam, de um lado, de competência técnica e, de outro, de política para costurar as decisões com a cúpula das organizações. Quando surgem os primeiros os primeiros cursos de Administração de Empresas, o conteúdo da administração de pessoas reforça as questões legais e técnicas, em que as técnicas resumem-se às questões vinculadas à remuneração. A década de 80 inicia-se no país com um clima conturbado entre empresas e trabalhadores, e são valorizadas as competências de negociação, e essa negociação dá-se basicamente em torno de questões legais e de remuneração, reforçando as competências valorizadas durante os anos 70, embora estivessem surgindo nos países europeus e nos EUA novas propostas de gestão de pessoas, consolidando uma preocupação com a gestão estratégica de pessoas. No Brasil, embora esse discurso comece a aparecer, ele não se consubstancia nas organizações. Com a crise

dos anos 80, o país vê-se forçado a estimular as exportações, e as empresas começam a voltar-se para o mercado externo, tendo de efetuar ajustes em seus modelos de gestão. Esse processo afetou os setores da economia de forma diferente: alguns são mais pressionados para maior competitividade, outros não. Será somente com a abertura da economia e a estabilidade econômica e política, que ocorre a partir de 1994, que a pressão por maior competitividade atinge as empresas brasileiras de forma mais intensa.

O processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados. Durante a década de 80, algumas empresas foram demandando novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década de 90. Daí a importância de um repensar da gestão de pessoas no Brasil.

## CAPÍTULO II

### GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

#### 2 NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas as suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas.

Na busca pela qualidade, alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a organização, os quais devem ser identificados e conhecidos pela liderança. Uma vez conhecidas as forças do comportamento humano relacionado ao gerenciamento pela qualidade, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as ações gerenciais precisas para canalizar essas forças comportamentais em direções construtivas.

A gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p. 6)

A moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades entregadas, como descrição e análise de cargos, planejamento de Rh, recrutamento, seleção, orientação e motivação de pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde, bem estar, entre outros.

## 2.1 Motivação

A motivação vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e de cada pessoa que busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto-identidade.

A motivação depende principalmente do ambiente que você se encontra, das pessoas que estão trabalhando com você, do contexto em geral, pois não adianta ser motivado somente através de promoção, reconhecimento, etc, se você não se sentir bem no local de trabalho. Motivação é um conjunto de fatores que falta as organizações implementar e visualizar. (WIKIPEDIA, 2009)

As empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuírem com o máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando levá-las a produzir melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação nos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com a qualidade para os melhores resultados das suas empresas.

"Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho". (LOPES, 1980, p.23)

As maiores influências sobre a motivação são as pessoas e o relacionamento entre elas. Pode-se influenciar e aprimorar muitos dos principais instrumentos de motivação, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade do trabalho.

Os fatores motivacionais têm uma contribuição direta na qualidade de vida das pessoas e na qualidade de produtos. É a força motriz que impulsiona a participação do colaborador e desenvolve um compromisso duradouro com responsabilidade além de um relacionamento frutífero e produtivo, satisfazendo os interesses de ambas as partes, ou seja, da organização e do indivíduo.

Há uma correlação imediata entre os índices favoráveis do clima interno e da saúde dos resultados empresariais. Ou seja, os fatores motivacionais contribuem para que haja qualidade de produtos e serviços que qualidade de vida dentro das organizações. Uma pessoa motivada, além de gerar qualidade,

produz um clima de trabalho no qual as pessoas se sentem bem e há interação social na equipe.

## 2.2 Liderança

A excelência empresarial está intimamente ligada à excelência gerencial. Para o sucesso empresarial, as principais determinantes são visão, dedicação e integridade do líder, e as principais habilidades e ferramentas gerenciais se resumem basicamente em liderança.

A liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Sua importância é subestimada quando julgada apenas em termo da proporção das atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho. (MAXIMIANO, 1995, p.33)

O indivíduo é único e se destaca na equipe de trabalho pelas suas diferenças, e para desenvolver um bom trabalho de equipe, é necessário haver uma liderança.

Os chefes estão se ocupando cada vez mais como desenvolvimento das pessoas, atendendo o potencial de cada um e as necessidades da organização. Alguns deles apresentam potencial de desenvolvimento técnico, e outros, para gestão de pessoas.

O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência da qualidade. Deve fazer um trato pessoal com os colaboradores e clientes, coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objetivos e metas. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam; as pessoas devem participar do processo. O progresso deve ser reconhecido. Os elogios não devem ser economizados, mas devem ser sinceros, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor.

O papel da liderança na motivação dos colaboradores nas organizações modernas é bastante significativo. Segundo Chiavenato (1999), liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos, e pode ser dividida em:

- a) liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- b) liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- c) liderança dirigida pelo processo de comunicação humana, capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- d) liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Portanto, a liderança não deve ser confundida com direção ou gerência, que deve ser conduzida por um bom líder que nem sempre ocupa o papel de diretor ou gerente dentro de uma organização. O líder deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação.

### 2.2.1 Tipos de liderança

A liderança pode ser dividida em autocrática, democrática e liberal, conforme demonstrado abaixo:

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É pessoal, domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte: CHIAVENATO, 1999, p. 28

Quadro 1: Tipos de liderança

Em relação ao quadro exposto, pode-se dizer que o líder deve:

- a) focar nos objetivos;
- b) orientar para a ação;
- c) ter confiança em si próprio e no grupo;
- d) ter habilidade para lidar e conviver com pessoas, fazer as coisas com e por meio das pessoas;
- e) ser criativo e inovador;
- f) ser flexível, estar aberto a mudanças;
- g) tomar decisões (pensar e agir diante de uma situação);
- h) desenvolver altos padrões de desempenho e avaliação, buscando excelência, eficiência, eficácia, produtividade e qualidade.

### 2.3 Equipe

Equipe é um grupo de pessoas que geralmente se une para alcançar um objetivo em comum. Trabalho em equipe é quando um grupo resolve criar um esforço coletivo para resolver um problema. (WIKIPEDIA, 2009). Esse grupo de pessoas deve saber qual a missão e objetivos da organização no qual ele está inserido.

O trabalho em equipe é mais do que uma ferramenta de trabalho. É um recurso primordial para a produtividade, e, para tal, é necessário que a equipe desenvolva atividades para uma determinada missão, projeto ou qualquer desafio dentro da organização.

Em relação aos objetivos e missão da organização, existem alguns requisitos básicos para que a equipe seja eficaz, segundo Maximiano (1986):

- a) missão: definição vocacional;
- b) resultados a serem alcançados: definição instrumental.

Ao sintonizar esses requisitos dentro de uma equipe, a eficiência e a eficácia estarão presentes, pois a vocação para desenvolver determinadas tarefas será completada com a operacionalização e a utilização correta dos instrumentos de trabalho.

Porém, montar uma equipe de trabalho nem sempre é fácil. Segundo Maximiano (1986), os erros mais comuns no trabalho de equipe são:

- a) metas superdimensionadas;
- b) composição equivocada;
- c) liderança ditatorial;
- d) falta de motivação;
- e) reuniões improdutivas;
- f) subjetividade na avaliação;
- g) sensação de injustiça.

Para obter sucesso na formação de equipes, é necessário haver a ideologia como fator de coesão e atração entre os indivíduos, pois, assim, os grupos se motivam para atingir os mesmos ideais embora saibam que é difícil conciliar visões e estilos em torno de um ideal comum nos ambientes de trabalho.

A percepção é outra fonte importante para a formação de uma equipe. Não basta apenas a convivência física, é necessário que as pessoas estejam organizadas para atingir os mesmos objetivos. A equipe é definida como tal se cada um de seus membros se identifica como pertencente à mesma identidade social.

Uma vantagem de se trabalhar em equipe é a agilidade na captação da informação e em seu uso. Outra vantagem é que as equipes têm tendência maior a assumir riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada. Por último, quando o poder é compartilhado, normalmente as pessoas sentem-se responsáveis pelo resultado e incorporam o processo, sentindo-se motivadas. Há diferenças entre os membros da equipe em relação aos valores e crenças das pessoas, suas visões do mundo e as motivações que conduzem a seus comportamentos. Para completar, estes itens de diferença acrescentam funções psíquicas, tipos de inteligência, critérios para avaliações, caráter e comportamento. (ROBBINS, 1999)

Em relação aos pontos importantes no trabalho em equipe, pode-se relacionar segundo Robbins (1999):

- a) consciência do propósito;
- b) comunicação aberta;
- c) *feedback* contínuo;
- d) compartilhamento de informações;
- e) negociação;



- f) comportamento ético.

### 2.3.1 Equipe eficaz de alto desempenho

Robbins (1999) propõe a utilização dos conhecimentos sobre processos de grupo para criar equipes eficazes. O autor apresenta os seguintes fatores a serem considerados para a criação da equipe de alto desempenho:

- a) tamanho da equipe de trabalho: a equipe não deve ter mais de 12 pessoas, pois dificulta a interação construtiva, a obtenção de consenso e o desenvolvimento da coesão, comprometimento e responsabilidade necessários para o alto desempenho;
- b) habilidades dos membros: a equipe precisa ser composta por pessoas que possuam determinadas habilidades, de forma que a combinação destas possibilite um desempenho eficaz. As habilidades necessárias são: perícia técnica; habilidade para solucionar problemas e tomar decisões, incluindo a identificação de problemas, a geração e avaliação de alternativas e a execução de escolhas adequadas; habilidades interpessoais para ouvir, fornecer retorno, resolver conflitos, entre outros. As habilidades menos presentes podem ser desenvolvidas após a criação do grupo;
- c) distribuição de papéis e promoção da diversidade: para a equipe ser bem sucedida é necessário ter pessoas atuando em todos papéis. Os papéis chave na equipe são: conector (coordena e integra); criador (dá início a idéias criativas); promotor (defende idéias depois de implementadas); assessor (oferece análise perceptiva das opções); organizador (dá estrutura); produtor (dá direção e acompanhamento); controlador (examina detalhes e reforça regras); mantenedor (luta em batalhas externas); conselheiro (estimula a busca por mais informação). Além disso, a combinação das preferências, pontos fortes, estilo e personalidade individuais com os requisitos do papel a ser exercido aumenta a probabilidade do desenvolvimento de um bom trabalho em conjunto;
- d) compromisso de um objetivo comum: o objetivo comum é a visão da

equipe, que oferece direção, energia e comprometimento para seus membros;

- e) estabelecimento de metas específicas: o propósito comum deve ser traduzido em metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas. Essas metas dão energia, facilitam a comunicação e auxiliam na manutenção do foco em resultados;
- f) liderança e estruturação: os integrantes da equipe devem concordar sobre a distribuição das tarefas, assegurar uma divisão equilibrada da carga de trabalho, buscar a integração das habilidades individuais e determinar a forma de trabalho, a forma de resolução de conflitos, as habilidades que precisam ser desenvolvidas e o processo de tomada de decisões;
- g) vadiagem social e responsabilidade: tornando os membros da equipe responsáveis individualmente e coletivamente pelo propósito, metas e abordagem. É possível minimizar a tendência à acomodação e a possibilidade de esconder-se por trás do esforço do grupo;
- h) avaliação de desempenho apropriada e sistemas de recompensa: a avaliação de desempenho e sistema de recompensa adequados contribuem para a construção da responsabilidade nos níveis individual e coletivo. Além de avaliar e recompensar funcionários por suas contribuições individuais é preciso reforçar o esforço e comprometimento da equipe, através de avaliações baseadas no grupo, divisão de lucro e divisão de ganho;
- i) desenvolvimento de alto nível de confiança mútua: a confiança é característica de grupos de alto desempenho, ou seja, seus integrantes acreditam na integridade, caráter e capacidade de cada um. O conceito de confiança pode ser compreendido através de cinco dimensões (apresentadas segundo sua ordem de importância): integridade (honestidade e confiança); competência (conhecimentos e habilidades técnicos e interpessoais); coerência (confiabilidade, previsibilidade e bom julgamento); lealdade (desejo de proteger e preservar o outro); abertura (desejo de compartilhar idéias e informações). A confiança demora para ser construída e exige muito cuidado para ser mantida.

## 2.4 Gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica de pessoas está intimamente ligada à estratégia da empresa ou do negócio, elas influenciam-se mutuamente. Essa influência mútua dá-se em várias dimensões, segundo Chiavenato (1999):

- a) a estratégia da empresa: é estabelecida da forma como se quer inserir no contexto em que atua ou quer atuar e em função do patrimônio de conhecimentos formado desde a gênese até o presente. O patrimônio de conhecimento da empresa é transferido para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na empresa, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando-a para enfrentar novos desafios. Desse modo, o desenvolvimento da empresa e o descortinar de novas possibilidades decorrentes estão intimamente ligados ao desenvolvimento das pessoas. Por isso, a estratégia da empresa é pensada em conjunto com a estratégia de pessoas;
- b) as pessoas influenciam a estratégia da empresa: a estratégia organizacional é pensada com base na percepção que a empresa tem do contexto em que se insere, de sua capacidade para interagir com esse contexto em que se insere, de sua capacidade para interagir com esse contexto e dos propósitos relativos a sobrevivência, desenvolvimento e serenidade. A percepção do contexto é efetuada no dia-a-dia da empresa, em que cada pessoa que mantém qualquer relação com ela é um terminal nervoso, sentindo, interpretando, internalizando e oferecendo resposta aos estímulos do ambiente. A capacidade de resposta da empresa está relacionada à capacidade das pessoas com as quais se relaciona. Os propósitos da empresa são definidos com base numa combinação entre os interesses de seus acionistas, dirigentes, clientes, empregados, parceiros e comunidade mediados pelos padrões culturais e políticos da empresa. A estratégia será tão mais efetiva quanto mais utilizar o potencial de contribuição das pessoas

que interagem com a empresa;

- c) as pessoas implementam a estratégia da empresa: a formulação e a implementação da estratégia confundem-se, uma vez que nos movimentos da organização a premeditação e a ação influenciam-se mutuamente. As diretrizes que norteiam os movimentos da empresa são constantemente repensadas à luz dos acontecimentos. É por isso que a ação consciente das pessoas torna-se um grande diferencial competitivo para a empresa; ao implementarem a estratégia de forma consciente, elas estão validando ou apontando necessidades de ajuste.

A gestão estratégica de pessoas está intimamente vinculada a pensar e ao fazer estratégico da organização. Alguns autores têm aprofundado essa reflexão, que trabalham a relação entre estratégia do negócio e a forma de gestão de pessoas. A empresa pode ser vista como um feixe de competências organizacionais. Essas competências tornam-se um diferencial competitivo quando apresentam as seguintes características: são difíceis de imitar, trazer benefícios concretos para consumidores e/ou clientes e permitem acesso a diferentes mercados.

A efetividade da gestão estratégica de pessoas está relacionada à clareza por parte da empresa sobre o que ela espera das pessoas. Essa clareza permitirá maior efetividade nos seguintes aspectos, segundo Chiavenato (1999):

- a) planejamento e dimensionamento do quadro e da massa salarial da empresa e/ou negócio;
- b) definição das necessidades e das políticas de movimentação de pessoas;
- c) posicionamento em relação ao mercado de trabalho;
- d) políticas e práticas salariais;
- e) desenho e gestão de carreiras;
- f) processos de avaliação e orientação das pessoas;
- g) definição das ações e sistema de gestão do desenvolvimento da empresa e das pessoas.

Quando a empresa está em processo de desenvolvimento acelerado, tem que ir buscar com mais intensidade pessoas no mercado em diferentes

níveis de atuação; ao contrário, quando a empresa está em processo de estabilização ou de descontinuidade de negócios ou atividades, alimenta o mercado com pessoas em diferentes níveis de atuação.

Os dez mandamentos da gestão de pessoas, segundo Chiavenato (1999) são:

- a) dignificar o ser humano: não mais administrar as pessoas - como se elas fossem simples recursos empresariais, ou seja, sujeitos passivos e inertes de nossa administração - mas acima de tudo, administrar conjuntamente com as pessoas - como se elas fossem os sujeitos ativos, ou seja, companheiros da atividade empresarial, colaboradores do negócio, fornecedores de inteligência e de conhecimento que tomam decisões a respeito dos demais recursos físicos e materiais, e mais do que isso, dotados de espírito empreendedor e inovador. Pessoas como pessoas e não mais como meros recursos da empresa;
- b) tornar estratégica a administração de recursos humanos: transformar a administração de recursos humanos de uma área operacional de prestação de serviços internos e basicamente de serviços burocráticos em uma área estratégica de consultoria interna e de direcionamento de metas. De uma área segregada e preocupada em fazer, executar e controlar para uma área orientada para dinamizar os negócios da organização e direcionada para dar rumos, orientar e impulsionar as pessoas em todos os seus níveis e áreas de atuação. Ensinar a pescar e não apenas dar o peixe;
- c) compartilhar a administração com os gerentes e suas equipes: Descentralizar, delegar e desmonopolizar a área de ARH - até então uma área fechada e introspectiva - transferindo as decisões e ações de RH para os gerentes e transformando-os em gestores de pessoas e de equipes. Transformar a ARH em uma responsabilidade de linha e uma função de staff;
- d) mudar e inovar incessantemente: transformar a ARH no carro chefe das mudanças e da inovação dentro das empresas, através da renovação cultural e da transformação da mentalidade que reina na organização. Não mais trabalhar para manter inalterado o status quo,

mas criar todas as condições culturais para a melhoria contínua da organização e das pessoas que nelas trabalham;

- e) dignificar e elevar o trabalho: dar prioridade à cultura participativa e democrática, com o incentivo e desenvolvimento de equipes autônomas e autogerenciadas. Substituir a obediência cega às regras e regulamentos pela colaboração espontânea. Substituir as penalidades e medidas de ação disciplinar pela cooperação e negociação consensual. Incentivar e estimular, nunca mais coibir e controlar;
- f) promover a felicidade e buscar a satisfação: desenvolver a utilização de mecanismos e técnicas de motivação, participação e senso de pertencer, ênfase em metas e resultados e melhoria da qualidade de vida dentro da organização através da elevação do clima organizacional e da plena satisfação no trabalho;
- g) respeitar a individualidade de cada pessoa e sua realização pessoal: adequar continuamente as práticas de RH - até então homogêneas, fixas, genéricas e padronizadas - às diferenças individuais das pessoas através da flexibilização da atividade, capacitação, remuneração, benefícios, horários, carreiras, etc. Promover as diferenças individuais, incentivar a diversidade e permitir que cada pessoa se realize dentro de suas próprias características de personalidade, fazendo da organização o meio mais adequado para que isto possa acontecer;
- h) enriquecer continuamente o capital humano: enfatizar continuamente a criatividade e acrescentar valor através do desenvolvimento das pessoas, da gestão do conhecimento e do capital intelectual. Fazer com que a organização e as pessoas que nelas trabalham tenham um valor intelectual e financeiro cada vez mais elevado a cada dia que passa. Fazer disso a missão da área: gerar e acrescentar riqueza material e intelectual às pessoas, à organização e a todos os parceiros envolvidos no negócio;
- i) preparar o futuro e criar o destino: enfatizar a contínua e ininterrupta preparação da empresa e das pessoas para o futuro, criando o destino e as condições de competitividade necessárias para a

atuação em um mundo de negócios globalizado, competitivo, dinâmico e mutável. Desenvolver uma atitude sistemática de inconformismo com as conquistas já alcançadas. Fazer disso a visão da área: visualizar o que virá e o que será e proporcionar condições de crescimento e desenvolvimento;

- j) focalizar o essencial e buscar sinergia: promover a concentração no core business da área, isto é, naquilo que lhe é essencial - lidar com pessoas - através de uma nova organização do trabalho mais simples e flexível e baseada em equipes de processos e não mais fundamentada na tradicional departamentalização funcional. Isto significa juntar e não mais em separar, fragmentar e dividir o trabalho. Passar do trabalho isolado e solitário para o trabalho conjunto e solidário. Mais do que tudo, integrar os esforços humanos para expandir e multiplicar resultados que com certeza serão compartilhados entre todos os parceiros do negócio.

## CAPÍTULO III

### A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DE PESSOAS

#### 3 O PAPEL DA MOTIVAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DE SE TER PESSOAS MOTIVADAS NAS ORGANIZAÇÕES

Uma das primeiras perguntas que se faz hoje é: quem é o responsável pela motivação das pessoas dentro das empresas? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial? Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar por meio do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso, simplesmente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. O ponto de encontro dessas duas posições é o conteúdo do cargo por meio de um desenho de cargo participativo e ajustado às demandas pessoais de cada ocupante.

Uma organização que busca a excelência deve a cada dia criar condições favoráveis para que seus colaboradores se realizem profissional e humanamente dentro da instituição em que atuam. Pois, o estabelecimento de relações com pessoas, tende a promover condições favoráveis ao desenvolvimento, conhecimento e criação, de forma que ocorra uma integração e satisfação de seus colaboradores, propiciando desta maneira um alto desempenho pessoal, profissional e organizacional das pessoas.

O relacionamento da organização com seus colaboradores é de fundamental importância a fim de que assegure o comprometimento e a



motivação profissional, ocasionando desta maneira uma sinergia de trabalho em equipe. Para tanto, se faz necessário que a instituição incentive à busca por melhores resultados através de capacitação, desenvolvimento e remuneração, objetivando o permanente alcance de metas. (PAIVA, 2008)

Além deste foco no relacionamento, bem-estar e satisfação pessoal, a organização deve focar-se também nas necessidades de saúde de seus colaboradores. Uma vez que são identificados, tratados e prevenidos os possíveis riscos ocupacionais, ergométricos e de segurança, a organização tende a aumentar a eficiência, eficácia e a produtividade entre as equipes.

A avaliação da satisfação organizacional das pessoas dentro da instituição deve visar as oportunidades de melhoria do clima organizacional, pois o sucesso das organizações dependem em grande parte das pessoas que integram as redes de relacionamento externo e interno dentro da organização.

### 3.1 Motivação no trabalho

Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a elaboração irrestrita das pessoas.

A integração e a produtividade são desafios difíceis e até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial.

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços. (MAXIMIANO, 1995, p.318)

As organizações estão à procura de pessoas integras, criativas, motivadas, eficientes e compreensivas. Pessoas estas, portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado.

De acordo com Branhan (2002) a grande sacada é apostar no potencial humano. E as empresas estão pagando para ver. Através de investimentos em treinamento de pessoal, elas esperam um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo e programa de qualidade, tem tudo para dar bons frutos e resultados.

O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no qual pessoas gostem de trabalhar e no qual as pessoas trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores. Este ambiente deveria satisfazer tanto os requerimentos dos trabalhadores quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo.

De acordo com Branhan (2002), a motivação enxerga o compromisso do indivíduo para o trabalho e seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, gostos e preferências.

O indivíduo tende a desenvolver suas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, de maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. Há forças motivacionais dominantes no indivíduo e que demonstram a importância da motivação.

### 3.1.1 Motivação em busca da realização

De acordo com Lessa (1999) é um impulso para vencer desafios, avançar e crescer na busca de seus objetivos. A realização é importante em si mesma, independente que possam acompanhá-las.

Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam teoricamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles.

### 3.1.2 Motivação por afiliação

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação. Elas tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Experimentam satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes sentimentos. De acordo com Bergamini (1997), motivação é um empenho para o relacionamento com bases sociais.

### 3.1.3 Motivação para competência

Segundo Lessa (1999) é o impulso para realizarem o trabalho de alta qualidade. Os colaboradores motivados pela competência do domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problema e esforça-se em ser inovadores. O mais importante é tirar proveito das próprias experiências, em geral o empregado executa um bom trabalho devido a satisfação interior que sentem ao fazer isso.

As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daquelas com quem interagem e podem torna-se impacientes caso o trabalho saia com um nível inferior. Sua preocupação é a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano. De modo claro, sua orientação para a competência é mais forte do que sua necessidade de afiliação.

### 3.1.4 Motivação para o poder

O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de seus colaboradores no trabalho. Podendo lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso. É o impulso para influencia pessoas e mudar situações. Criam impactos nas organizações e assumem os riscos de criados. Uma vez obtido o poder pode ser usado construtivamente ou

destrutivamente. As pessoas se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder constitucional em lugar de poder pessoal

### 3.2 Ciclo motivacional

De acordo com Teixeira (1998), o chamado ciclo motivacional" inicia-se com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo. Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abranda, e o desequilíbrio mantém-se. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir por em prática os comportamentos adequados à satisfação dessa necessidade.

Para Lopes (1980), motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade, o equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente necessária.

Para Teixeira (1998), se apesar das ações desenvolvidas pelo indivíduo, a satisfação da necessidade não for satisfeita, naturalmente não se atinge o equilíbrio desejado. O indivíduo atinge então um estado de frustração (por não ter atingido o objetivo satisfazendo sua necessidade) ou então o efeito produzido pode resultar num comportamento compensatório, isto é, a redução da tensão verifica-se por uma compensação que substitua a satisfação (não verificada) daquela necessidade.

De acordo com Bergamini (1997), a satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio, porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes:

- a) satisfação da necessidade: ocorre quando o ciclo se fecha (mesmo a cabo de algum tempo) plenamente;
- b) frustração da necessidade: a partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração;

- c) compensação da necessidade: quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão.

Na gestão das organizações é conveniente encontrarem-se soluções compensatórias quando as necessidades não forem satisfeitas, pois as frustrações, para além de efeitos negativos no desempenho dos trabalhadores, podem acumular tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia, sempre prejudiciais.

Deve ainda ter-se presente que os estados de equilíbrio são sempre transitórios, uma vez satisfeita a necessidade, outra emerge gerando um novo estado de tensão e desequilíbrio que se mantém até sua satisfação.

As pessoas são diferentes no que se referem às ações motivacionais, onde as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes. O qual ainda torna-se mais complexo, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas.

### 3.3 Tipos de motivação

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos, na verdade o que leva as pessoas a estarem motivadas e mais produtivas? A grande parte dos gestores tenta encontrar uma resposta para esta questão, onde somente depois de se conhecer as fontes de motivação dos trabalhadores, é que se pode esperar ganhos adicionais efetuando ao mesmo tempo uma eficaz gestão dos recursos humanos.

Não existe uma classificação para as motivações, e sim várias delas, no entanto serão destacados dois grandes tipos de suma importância para as organizações; a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

### 3.3.1 Motivação intrínseca

Segundo Bergamini (1997), é uma força que se encontra no interior de cada pessoa que pode estar ligada a um desejo, esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação. Esses impulsos são considerados como representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram estabelecer o equilíbrio. Onde tal equilíbrio nunca é alcançado, a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio orgânico e psicológico que impulsiona o ser humano a buscar daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes naquele dado momento.

Para Lessa (1999), quando maior for o estado de carência, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. O não atendimento destas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo havendo uma quebra no equilíbrio homeostático do organismo.

Bergamini (1997), afirma que a satisfação de uma necessidade não paralisa o ser humano, pelo contrário, o próprio fato de satisfazer à uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, uma nova conduta de busca rumo ao objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais freqüentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos, parece ingênua e inadequada. Cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas.

De acordo com Kondo (1994), quando se fala de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisa-se examinar as diferenças individuais, para se chegar a um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.

Verifica-se que a compreensão mais realista daquilo que foi conceituado como motivação, só é conseguida à medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas.

Nas organizações, nada melhor como, por exemplo, observar como fica claro comprovar este tipo de motivação, quando o funcionário atua em uma função que lhe permite auto-realização proporcionando desta forma a elevação de sua auto estima. Logo quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e produz resultados dos quais superam a expectativa da empresa.

### 3.3.2 Motivação extrínseca

Segundo Bergamini (1997), vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado através das técnicas de condicionamento.

Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente, podemos entender que a motivação extrínseca seria este estímulo interno, positivo que busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado.

De acordo com Bergamini (1997), em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa e etc.

Constituem o contexto do cargo, segundo Bergamini (1997):

- a) condições de trabalho e conforto;
- b) políticas de organização e administração;
- c) relações com o supervisor;
- d) competência técnica do supervisor;
- e) salários;
- f) segurança no cargo;
- g) relações com colegas.

### 3.4 Motivação e comportamento organizacional

Segundo Bergamini (1997) antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas organizações que esperam ter sucesso no próximo século. E, como a transformação das pessoas dá-se através da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas.

Os processos modernos alavancam fortemente as competências individuais das pessoas que os executam. Durante muito tempo, as empresas não se preocuparam com a capacitação de pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente, têm passado a se preocupar com a capacitação do pessoal que gerencia os seus recursos e produz através desses mesmos recursos.

Por outro lado, a capacitação do pessoal geralmente se deu de maneira pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado contínuo, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao *Know-how* da empresa de maneira permanente.

Muitas empresas têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, agrupando seu pessoal em times e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas atividades, emprega-se e dota-se as pessoas de novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de



problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos de maneira mais eficaz possível.

Por outro lado, os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não está preparada para prover. Assim, além de novos trabalhadores, deveremos preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar.

A transformação dos empregados não será automática, rápida, e nem mesmo fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a corrente da nossa cultura contemporânea. Em princípio, a agenda de transformação das pessoas que tripularão as empresas do futuro inclui, segundo Bergamini (1997):

- a) como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir;
- b) como utilizar novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação de pessoas;
- c) como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para os clientes;
- d) como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo dos negócios.

O Comportamento Humano nas empresas é mais saudável quando há consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e normas grupais. O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. É preciso repensar o paradigma de causa e efeito que valoriza partes em detrimento do todo. É preciso aprender a visão sistêmica.

As relações estabelecidas no ambiente de trabalho leva a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamento e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho. Portanto a forma como os executivos encaram os seres humanos é fundamentalmente para a qualidade e a produtividade.

### 3.5 Motivação e o desempenho dos colaboradores

A motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho.

As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade.

Quanto mais o colaborador se sente motivado maior é a produtividade. E quanto maior é a complexidade da atividade realizada mais cresce a diferença. Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer firma, em qualquer hierarquia - do auxiliar a presidência. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não as batalhas por esta ou aquela conquista.

Os objetivos, por sua vez, como prêmios esperados para os quais os motivos se dirigem. E não somente prêmios financeiros, como maior salários ou gratificações, mas também prêmios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder.

Os administradores que conseguem motivar os funcionários muitas vezes estão dando um ambiente em que os objetivos adequados (incentivos) estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores.

Percebe-se, portanto, que a função de um gerente nem sempre é o de estabelecer objetivos para seus subordinados. Pelo contrario, muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos funcionários possibilitando a eles um ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida.

Quando há esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma dedicação proporcionalmente muito maior do que se o gerente tivesse estabelecido sozinho todos os objetivos de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (1999) da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários. E épocas passadas de estabilidade e permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita através de esquemas burocráticos rotineiros. Com os novos tempos de mudança,

transformação e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

A sistematização da Avaliação de Desempenho visa dotar a empresa de uma ferramenta gerencial ou de um processo mais bem estruturado para conduzir de uma forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

E, continua Chiavenato (1999) dizendo que a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Não se trata apenas de saber se os objetivos da empresa foram alcançados ou não, mas é preciso assegurar que sejam atingidos e como serão atingidos. Isto requer a definição antecipada do desempenho desejado, análise das possibilidades profissionais dos empregados para se desincumbirem bem de suas tarefas, desenvolverem suas habilidades necessárias, assim como reconhecer o seu trabalho e suas contribuições efetivas.

### 3.6 Sugestões motivacionais

Motivar é mobilizar esta área psíquica (superior) da pessoa. É implantar nessa parte da personalidade um móvel ou motor de ação. Numa empresa, o indivíduo gosta de sentir-se solicitado como pessoa, de receber responsabilidade, de aceitar um trabalho que o desafie. Partindo desta premissa, pode-se motivar alguém com estas palavras: tenho uma tarefa difícil para você. Mas sei que está à altura dela. Tais palavras podem tornar-se um gerador de ação dentro da pessoa. Sabendo-se digno de confiança, o funcionário passa a ver e a sentir a tarefa de modo diferente. Sendo responsável pelo trabalho e estando pessoalmente envolvido, quer mostrar que

tem capacidade para realizá-lo.

O incentivo deve-se partir sempre do exterior, ao contrário da verdadeira motivação, que atua no interior do indivíduo, levando-o a ação. Empresários de países, sobretudo ricos, conscientes ou inconscientemente, fazem-se muitas vezes a seguinte pergunta: por que o pessoal não é mais produtivo? Paga-se bom salário, damos boas condições de trabalho, temos excelentes vantagens adicionais e emprego estável. Mesmo assim, o pessoal parece não estar disposto a despende mais do que o esforço mínimo. Para estimular a motivação não é necessariamente o uso de palavras, basta-se criar condições as quais mobilizem o empregado como pessoa, como realizador, como ser responsável, como ser social, justo e produtivo.

### 3.7 A motivação na empresa como uma questão pessoal e institucional

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Na empresa, está diretamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorização, atribuídos interna (pelo próprio sujeito) e externamente (pela empresa, chefia, colegas, sociedade, entre outros).

A busca por profissionais talentosos tem sido uma das grandes preocupações das empresas na atualidade. Sem profissionais talentosos de nada adianta estratégia, tecnologia ou idéias inovadoras. Então, cada vez mais se necessita de um novo perfil profissional. As empresas estão à procura de pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, visionárias e compreensivas. Pessoas estas, portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado. (KONDO, 1994, p.25)

Segundo Carleial (apud BARTLETT; GHOSHAL, 1997) a grande sacada é apostar no potencial humano. E as empresas estão pagando para ver. Através de investimentos em treinamento de pessoal, elas esperam um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo e programas de qualidade, tem tudo para dar bons frutos e resultados. Por outro lado, as empresas precisam estar atentas, se suas políticas internas favorecem a promoção e o

fluxo natural de motivação das pessoas, ou se essas boicotam esse mesmo processo. Portanto, o papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores.

É necessário que haja uma razão para haver motivação. Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como lhe fornecer reconhecimento (através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios e, é claro, aliado a um reconhecimento genuíno por parte da empresa que ressalve o seu valor). Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade. Habilidades pessoais de superiores devem ser capazes de detectar talentos (bem como aproveitá-los) e estimular a autonomia e criatividade, sempre. (CARLEIAL apud BARTLETT; GHOSHAL, 1997, p. 73)

A eliminação de fatores desestimulantes também deve ser observada, tais como falta de organização, higiene e segurança no ambiente de trabalho, pois podem roubar energia que pode ser mais bem aproveitada. Sendo assim, empresa e os colaboradores devem-se estar dispostos a correr riscos, a encarar desafios, para poderem assim, juntos ficarem envolvidos e motivados com o processo do qual fazem parte. A empresa não é uma entidade acéfala, isolada. Ela é composta de sujeitos e por isso, deve levar em conta esta condição. Somente as pessoas podem agregar valor, através de seu trabalho, conhecimento, visão e experiência de vida.

### 3.8 Estabilidade da motivação

A motivação dentro de uma organização é contínua. As pessoas, uma vez que passem a fazer parte da empresa, automaticamente aderem a um padrão motivacional que inicia e sustenta as atividades internas da firma.

Existe uma afetiva permanência nos sistemas de motivação das empresas. Eles em nada são afetados quando ocorrem mudanças, rodízios, alterações de pessoal ou quaisquer outras modificações de âmbitos administrativos. Há diversas causas para manter esta estabilidade. A primeira e mais óbvia é que existe, no ambiente interno da empresa, um objetivo geral a ser atingido e uma filosofia a ser observada e preservada.

### 3.9 O papel do gerente como difusor da motivação dentro da empresa

Chiavenato (2002) explica o que seja o passo decisivo para a construção de equipes eficazes de trabalho. Ele explica como transformar gerentes e gestores de pessoas. Ele acredita que a função dos gerentes está mudando: sua nova tarefa agora é criar condições para que suas equipes alcancem resultados impensáveis.

Explica ainda a necessidade da substituição da mentalidade autocrática e impositiva dos gerentes, por uma mentalidade mais aberta e que proporcione um estilo de administração democrático e participativo, transformando o capital intelectual e agente de competitividade empresarial.

O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional, pois quando as pessoas ingressam e permanecem em uma organização, elas passam a desenvolver certas necessidades e expectativas que precisam ser atendidas para que elas percebam que seus esforços e investimentos pessoais produzem retorno significativo e se sintam satisfeitas.

### 3.10 Motivação e liderança

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. É um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais. (BARTLETT; GHOSHAL, 1997, p.43)

Coerência no líder: se um líder trata todos seus subordinados da mesma forma, ele não é coerente. Um líder deve conhecer seu pessoal e a maturidade de cada um, para saber como tratar cada um de seus colaboradores.

Respeito ao indivíduo: essa é a dimensão primordial da liderança. Tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser feitas com respeito.

"Quando uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em efeitos negativos em seus colaboradores, sendo assim, qualquer melhora por menor que seja deverá ter um efeito positivo". (LOPES, 1980, p.75)

Se um departamento não for bem gerenciado, não há liderança que possa impedir o caos, com todos os problemas inerentes à má gerência. Quando o gerente não consegue motivar seus subordinados, ele será considerado apenas um gerente que está fazendo o seu trabalho razoável, mas nunca um líder. (BARTLETT; GOSHAL, 1997, p. 61)

Liderança não é sinônimo de gerência, embora cada gerente deva ser um líder. Infelizmente, muitos sabem pouco do que a liderança exige. Um líder, entretanto, não precisa necessariamente gerenciar coisa alguma. (MARCHETTI apud BARTLETT; GHOSHAL, 1997)

"Motivação é sinônimo de liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas". (MARCHETTI apud BARTLETT; GHOSHAL, 1997, p.70)

Os incentivos à produtividade não substituem uma gerência eficaz. Não são um modo decisivo de aumentar a produção, e, às vezes, são oferecidos apenas como um presente para os operários e supervisores. Prêmios individuais especiais não motivam outros a imitarem os ganhadores. As metas podem ser desmotivadores poderosos, a menos que tenham sido estabelecidas com justiça. Devem existir regras padronizadas para estabelecer os prêmios por metas atingidas, de modo que todos saibam a que têm direito. Estas regras podem ser baseadas em salário, tempo de casa ou tipo de serviço envolvido. (PONTES, 1996)

Boas condições de trabalho não são motivadores, mas se as condições não forem boas, poderá existir uma síndrome de "eles e nós", o que seria um forte desmotivador. É impossível motivar um trabalhador descontente, a não ser pelo medo, o que se aplica apenas sob certas condições. A causa precisa ser determinada.

"O medo, sob certas condições, pode ser um motivador muito forte, e um líder precisa levar em consideração os temores de seus subordinados, procurando erradicá-los ou ao menos diminuí-los". (AZEVEDO, 1990, p.61)

Com o velho jogo de ferramentas motivacionais já gasto, os líderes precisam de novos métodos para estimular um desempenho maior e promover o comprometimento. As políticas de recursos humanos devem se concentrar nos assuntos valorizados pelas pessoas, que as ajudam a construir seus próprios futuros e a colher recompensas por suas.

As ações do líder para motivação e habilitação da equipe, segundo Kondo (1994) são:

- a) implantar programas participativos;
- b) estabelecer metas desafiadoras;
- c) incentivar trabalhos em grupos;
- d) implantar programas café com chefe ou fale com o chefe;
- e) promover contatos da equipe com fornecedor / clientes;
- f) promover reuniões de informações da empresa / unidade / área;
- g) promover rotação de cargos e funções;
- h) promover visitas de familiares à empresa / setor;
- i) promover visitas em outras unidades fabris / e em outras empresas;
- j) estimular a criatividade;
- k) promover um bom ambiente de trabalho;
- l) promover educação e treinamento individual / bolsas (interno e externo);
- m) promover educação e treinamento em grupo (palestras, eventos, workshops);
- n) implantar áreas de lazer no setor (sala de leitura, jogos, praça da qualidade);
- o) definir claramente as responsabilidades de cada membro da equipe;
- p) delegar autoridade conscientemente;
- q) implantar avaliação de desempenho;
- r) cobrar resultados;
- s) implantar sistema de reconhecimento por suas metas atingidas (elogio, diplomas de mérito, entre outros).

"Os estilos de liderança são quatro: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Cada um deles é uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento". (AQUINO, 1981, p.74)

O líder deve ajudar os liderados a amadurecerem até o ponto que sejam capazes e estejam dispostos a desempenhar suas tarefas. Esse desenvolvimento do liderado deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança.



### 3.11 Treinamento

Para alguns especialistas, atualmente as organizações possuem a grande vantagem de treinar os funcionários em todos os níveis hierárquicos, desde diretores, gerentes, *trainees* e estagiários, objetivando o desenvolvimento profissional do quadro de funcionários.

Segundo Chiavenato (1998), treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos pela empresa. O conteúdo do treinamento envolve quatro tipos de mudanças de comportamento que pode ser utilizadas separadas ou em conjunto, a saber:

- a) transmissão de informações: visa o aumento de conhecimento das pessoas, informando-lhes sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes;
- b) desenvolvimento de habilidades: visa melhoria nas habilidades e destrezas, habilitando-lhes para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas, e ainda para possíveis ocupações futuras;
- c) desenvolvimento ou modificação de atitudes: mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos (colaboradores) e clientes externos. Podendo envolver aquisição de novos hábitos e atitudes ou técnicas de abordagem;
- d) desenvolvimento de conceitos: este tipo de treinamento visa elevar o nível de abstração e conceptualização de idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensarem em termos globais e amplos.

Segundo Ribeiro (1994), os principais objetivos do treinamento são:

- a) preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- b) proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;

- c) mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Atualmente as organizações necessitam de pessoas eficazes, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumirem riscos, para que posteriormente sejam bem sucedidas. Portanto o treinamento é imprescindível, haja vista estarmos em um mundo mutável e competitivo, sendo fundamental para as organizações prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência.

### 3.12 Qualidade de vida no trabalho

Atualmente, o conceito de Qualidade de vida no Trabalho envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho, e é também sem dúvida uma preocupação crescente em todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados. A Qualidade de vida no Trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade.

De acordo com Chiavenato (1999) a qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptação a mudanças dentro do ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças. Devido a esta grande importância da qualidade de vida no trabalho, surge a necessidade de conhecer como proporcionar qualidade de vida no trabalho, isto é, como eliminar os fatores que impedem um bom ambiente e como otimizar a qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (1999), pode-se apontar diversos fatores que são envolvidos pela Qualidade de vida no Trabalho:

- a) a satisfação com o trabalho executado;
- b) as possibilidades de futuro na organização;
- c) o reconhecimento pelos resultados alcançados;

- d) o salário percebido;
- e) os benefícios auferidos;
- f) o relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- g) o ambiente psicológico e físico de trabalho;
- h) a liberdade e responsabilidade de decidir;
- i) as possibilidades de participar.

Para Goulart (1999), a Qualidade de vida no Trabalho consiste em uma intervenção na organização e no processo de trabalho e, portanto, não se reduz ao cumprimento de leis ou à discussão de direitos dos trabalhadores. Trata-se de interferir nos "processos mentais" e nos padrões culturais das organizações, visando a uma conscientização, amadurecimento e transformação da cultura organizacional. Em outras palavras, os valores e as crenças das organizações precisam ser repensados, revisados e, quem sabe, modificados ou atualizados.

Já segundo Albuquerque (1992), dentro desse contexto, no qual as organizações buscam produtividade e processos de mudança que tenham o objetivo de melhorar seu posicionamento competitivo no mercado, a Qualidade de vida no Trabalho vem ganhando espaço como valor intrínseco das práticas de competitividade de forma simultânea ao bem-estar organizacional.

As diversas abordagens teóricas sobre Qualidade de vida no Trabalho demonstram uma preocupação marcante com os aspectos internos da organização, particularmente com o desenho do cargo e as condições físicas do ambiente de trabalho. Neste contexto, o homem tende a ser focado apenas como um ser produtivo, sendo deixado de lado o ser humano total, que interage não só com o ambiente organizacional, mas, principalmente, com o ambiente externo que abrange, entre outros aspectos, a família, os amigos, e as atividades de cultura, lazer e religião.

As empresas para serem bem sucedidas precisam de empregados satisfeitos, logo a satisfação dos empregados pode ser obtida através de programas de qualidade de vida no trabalho. Todas as organizações e os profissionais que possuem uma visão de futuro já têm esta resposta de forma muito clara: Qualidade de vida no trabalho é uma questão de competitividade. Cientes disso, cada vez mais se notam que as empresas estão investindo em programas de bem-estar dos colaboradores, visando melhorar a qualidade de

vida dos funcionários.

## CONCLUSÃO

As mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas estão fazendo muitas empresas reverem seu modelo de gestão de pessoal. Tanto é que atualmente várias organizações ensejam uma estruturação mais descentralizada, autônoma e flexível. Outra característica é que elas também começaram a buscar por profissionais polivalentes, ao invés dos especializados de antes.

Em pró da sociedade, precisa-se abandonar definitivamente o modelo de gestão autocrático, adotando um que não desgaste tanto as pessoas deixando-as depressivas, condicionadas, entre outros. Por isso a necessidade de convencer as empresas de que a gestão flexibilizada é uma boa opção, tanto para esses problemas sociais, quanto para aumentar a lucratividade ao longo do tempo.

Mas o principal desafio atual é área de recursos humanos é incorporar também a dimensão estratégica, não só a operacional como antes.

A motivação é o despertar da empresa, e como tal, deve ser sua principal meta. Motivar é abrir porta para outros fatores importantes. Em um mercado competitivo sobrevivem aqueles que sabem lidar com as situações estressantes com calma e equilíbrio, enxergando a tudo com maior maturidade e discernimento.

A verdadeira motivação só é efetivamente conseguida, quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da própria empresa.

A motivação só é possível em ambientes em que a confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa, onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas, onde haja esforço contínuo para compatibilizar objetivos pessoais com os objetivos empresariais.

A motivação plena só é atingível na medida em que existam medos de qualquer natureza na organização.

Não se constrói nada duradouro sem a integração da inteligência e das motivações, sem a contribuição criativa e solidária das pessoas.

Os profissionais além de muito bem preparados precisam estar

motivados em relação a seu trabalho para, só assim, agregarem real valor à empresa e, conseqüentemente ao mercado.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**. São Paulo: Editora USP, p. 47-48, 1992.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1970.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1981.

AZEVEDO, I. T. **Recursos humanos nas Organizações**. Porto Alegre: [s.l.], 1990.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Novas formas de gerências. **HSM Management**, v.1, n.3, p. 7-12, mar./abr. 1997.

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

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. São Paulo: Campus, 2002.

CARISSIMI, E. A. **A Gestão Estratégica de Pessoas e sua evolução**. 27 out. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5198/a-gestao-estrategica-de-pessoas-e-sua-evolucao.html>>. Acesso em: 14 JUL. 2009.

CERQUEIRA, J. **A transição da gestão de pessoas: fonte de renovação**. 28 mai. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/a-transicao-da-gestao-de-pessoas-fonte-de-renovacao/30310/>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FISCHLOWITZ, E. **Valorização dos recursos humanos no Brasil.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil:** um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis principais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GOULART, Í. B. **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

KANNANE, R. **Ciclos e comportamentos humanos nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1995.

KONDO, Y. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento.** São Paulo: Gente, 1994.

LESSA, J. **A construção do poder social.** Rio de Janeiro: SAEP, 1999.

LOPES, T. **Motivação no trabalho.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MARQUES, J. R. **Felicidade nas empresas.** 24 ago. 2009. Disponível em:



<<http://www.e-equilibrium.com.br/blog/?cat=13>>. Acesso em: 18 jul. 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Gerência de trabalho em equipe**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.

\_\_\_\_\_. **Introdução a administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PAIVA, M. L. F. **Valorização de pessoas**. Jun. 2008. Disponível em: <<http://www.pmkb.com.br/artigos-mainmenu-25/142-valoriza-de-pessoas.html>>. Acesso em: 11 ago. 2009.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: TR, 1996.

PSICORH. **Programas em gestão de pessoas**. Disponível em: <[http://www.inclusao.com.br/psicorh/gestao\\_de\\_pessoas.htm](http://www.inclusao.com.br/psicorh/gestao_de_pessoas.htm)>. Acesso em: 23 out. 2008.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RIBEIRO, L. **Auto-estima**. 3.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1994.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. S.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Mc Graw, 1998.

WIKIPEDIA. **Equipe**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Equipe>>. Acesso em: 11 ago. 2009.