



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA: CONTABILIDADE GERENCIAL

**VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS COMO ESTRATÉGIA
PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS**

ROELCHE ALVES DA COSTA LEITE
RA 2030203/2

PROF. ORIENTADOR: JOÃO AMARAL DE MEDEIROS

BRASÍLIA/DF – 2007

ROELCHE ALVES DA COSTA LEITE

**VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS COMO ESTRATÉGIA
PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Ciências Contábeis do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília

Orientador: Prof.^o João Amaral de Medeiros

BRASÍLIA/DF, 2007.

Agradecimentos,

As minhas grandes amigas, Gláucia, Paulinha e Simone, que incansavelmente não me deixaram desistir de realizar este trabalho e me apoiaram no momento em que mais precisei. Que Deus as abençoe.

Ao Professor Amaral que na sua humilde sabedoria orientou-me de forma a cada dia me deixar mais forte.

RESUMO

LEITE, Roelche Alves da Costa. Valorização das Pessoas como Estratégia para o Sucesso das Empresas. Monografia acadêmica. Curso de Ciências Contábeis. UniCEUB. Brasília: UniCEUB, 2007.

Este trabalho trata de assuntos relacionados à gestão de pessoas, no âmbito de como valorizar os empregados a ponto de as empresas alcançarem o sucesso em seus negócios. O objetivo do trabalho é evidenciar a valorização dos agentes produtivos, na empresa, como instrumento que propicia o sucesso. Isto, porque organizações necessitam de pessoas para o atingimento de alvos. Por meio de pesquisas bibliográficas e artigos publicados, pretende-se identificar o profissional, as principais características e a responsabilidade do gestor dentro da organização. Apresenta a importância do processo seletivo para melhorar a seleção nas organizações que tenha dificuldade nesta área. Enfatiza a importância da escolha do profissional que fará parte do quadro de empregados da organização, e a sua nova denominação como colaborador e parceiro da empresa. O fechamento do trabalho se dá com a apresentação da motivação de pessoal como ferramenta para que as organizações alcancem o sucesso.

Palavras-chave: gestão de pessoas; valorização de pessoas; motivação; sucesso.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REVISÃO DA LITERATURA E DISCUSSÃO DOS DADOS	8
2.1 O Profissional da Gestão	8
2.2 O Perfil do Gestor	9
2.3 O Gestor como Líder	11
2.3 A Importância do Processo Seletivo e seus Critérios	14
2.4 Melhorando a Seleção.....	15
2.5 A Escolha do Parceiro Ideal.....	16
2.6 Motivação como Ferramenta para se Alcançar o Sucesso	19
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
4. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	28

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa preocupada em proteger seus ativos e aumentar suas riquezas deve estar atenta para as atividades que executa, para não colocar em risco seu patrimônio.

A pesquisa foi elaborada com base no tema recursos humanos, com foco na seguinte delimitação: “Valorização das pessoas como estratégia para o sucesso das empresas”.

O fato de as economias mundiais estarem em constante crescimento, devido à globalização e à abertura dos mercados, obriga as empresas que pretendem vencer a concorrência acirrada de produtos e preços a aderirem ao modelo que o mercado impõe.

Isto gera necessidade de diversificar suas atividades para que tenham condições de formar patrimônio sólido e duradouro. Exige também de seus administradores criatividade e coragem para acompanhar as rápidas mudanças.

Segundo Gil (2001, p. 23), é a partir da Administração de Recursos Humanos (ARH) que a empresa consegue cumprir a difícil missão de controlar todas as atividades quando necessita trabalhar com grandes números em pouco tempo. É por meio desta administração que as empresas têm a capacidade de se tornarem mais produtivas, competitivas e rentáveis.

O desafio de conhecer as formas adequadas a serem utilizadas, para motivação de agentes econômicos como instrumento impulsionador do sucesso empresarial influencia na escolha do tema para desenvolver a pesquisa.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar a valorização das pessoas como instrumento que propicia às empresas o sucesso, uma vez que as organizações necessitam das pessoas para alcançar seus objetivos. Os objetivos específicos estão desenvolvidos da seguinte maneira:

- Apresentar o profissional Gestor de Pessoas como colaborador que apresenta resultados que enriquecem a empresa;
- Analisar a importância do Processo Seletivo para escolha do funcionário que atende os requisitos da organização;
- Identificar o perfil das pessoas que colaboram para o sucesso da empresa;
- Apresentar a técnica da motivação como ferramenta para se alcançar o sucesso.

A intenção em relação ao conteúdo deste trabalho é responder ao seguinte questionamento: Valorizar pessoas por meio da motivação leva uma empresa ao atingimento dos seus objetivos e metas - sucesso?

Para a realização deste estudo, utilizou-se como fonte de pesquisa a técnica bibliográfica, em livros, revistas especializadas e artigos via *web*.

O trabalho foi estruturado em três sessões. A primeira apresenta os elementos trazidos do projeto, com as necessárias adaptações.

A segunda contém o desenvolvimento, onde são exaradas opiniões de autores, mescladas com a discussão dos dados pesquisados. A terceira parte, contempla o entendimento conclusivo que a pesquisa permitiu inferir.

2 REVISÃO DA LITERATURA E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para vencer os desafios que o mundo globalizado impõe, é indispensável que ocorram constantes melhorias da tecnologia de produção para atender as exigências dos mercados, o que exige das organizações quadro de empregados com nível cada vez maior de qualificação profissional.

Segundo GIL (2001, p. 28), a valorização das pessoas é questão estratégica para o sucesso das empresas modernas.

A partir desse entendimento, o administrador de Recursos Humanos precisa estar preparado para assumir o desafio de encontrar profissionais capacitados e motivados a colaborar com o crescimento da organização, diante do acelerado avanço da economia. Isto ocorre devido à globalização, e também à evolução das comunicações da tecnologia e da competitividade.

2.1 O Profissional da Gestão

O gestor de pessoas é Administrador de Recursos Humanos. A ele compete desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas. É indispensável que desenvolva novas atitudes e posturas, e deve considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização, como parceiros e como pessoas que investem na organização com o capital humano. (GIL, 2001, p. 51)

Para Rodrigues (2005, p. V), o que faz um gestor se tornar bem-sucedido está na capacidade de superar objetivos e metas, que é possível por meio do Talento. Para ele demonstrar talento é preciso reconhecer que as pessoas são o instrumento pelo qual as metas serão alcançadas, os objetivos serão cumpridos, e ainda aprender a utilizar os recursos e o conhecimento disponíveis para obter dessas pessoas o seu melhor.

Segundo Gil (2001, p. 28), quando confrontados com o Talento, o Capital, a Estratégia, os Produtos inovadores e a Tecnologia de ponta perdem

intensidade e força, porque a economia complexa está gerando demanda por pessoal com conhecimentos globais e capacidade de administrar alianças estratégicas. Isso justifica o aumento da disputa pelas “cabeças mais brilhantes”.

Os dois autores citados concordam que as pessoas que trabalham na organização devem ser tratadas de forma que não se sintam como simples empregados, mas como talentosos colaboradores da organização, para que as metas e os objetivos da empresa sejam alcançados. E afirmam ainda que o gestor é o principal responsável por conseguir manter essas pessoas na organização, de forma que elas produzam mais e melhores resultados.

2.2 O Perfil do Gestor

Para Gil (2001, p. 59), as mudanças ocorridas no contexto global e a constante luta dos empregados pelo reconhecimento de seus direitos fizeram com que a área de RH passasse por radical reestruturação. Isto levou as empresas a exigirem dos administradores de RH atuação positiva que apresentasse programas de agregação de valor ao negócio.

O autor afirma ainda que, a partir desta situação, surgiu uma administração moderna, onde a valorização dos funcionários passou a fazer parte dos discursos dos profissionais de RH, ainda que pesquisas apontassem que a maioria dos gestores permaneciam aversos a inovações e priorizavam o cumprimento de normas e procedimentos.

A exigência das empresas por métodos eficientes e eficazes em relação ao tratamento dos empregados as levou a busca da gestão de qualidade direcionada a maneira de como a organização trata seu pessoal, para que este execute as tarefas a serem realizadas.

Para Gil (2001, p. 61) a gestão de pessoas tem o importante papel de apresentar resultados que enriquecem a empresa para os clientes, investidores e funcionários, cabendo ao gestor assumir novas responsabilidades que exigirão dele habilidades conceituais, técnicas e humanas. E para que ele

esteja preparado para assumir desafios competitivos, existem vários requisitos que definem seu perfil profissional. Alguns deles são:

Atender aos usuários internos e externos, procurando sempre assegurar que o trabalho de rotina seja realizado com maior eficiência possível, por meio de novas tecnologias administrativas;

Proporcionar à organização, empregados capacitados e motivados, reconhecendo que os empregados são o maior patrimônio da empresa e, garantir que estes se sintam motivados e recompensados pelo trabalho que executam, num ambiente que lhes traga satisfação de suas necessidades básicas e a convicção de que possam confiar na organização;

Agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes. Deve-se procurar garantir que os objetivos e metas da empresa sejam alcançadas de forma que proporcione o crescimento pessoal de seus empregados e a satisfação de seus clientes;

Reconhecer as pessoas como parceiros da organização, que investem competência, esforço, dedicação, comprometimento e responsabilidade, e oferecer em contrapartida bons salários, adequadas condições de trabalho, possibilidade de crescimento profissional, entre outros;

Manter comportamento ético e, socialmente, responsável. Fazer com que os empregados confiem na organização não só pela garantia dos direitos trabalhistas, mas pelos princípios éticos adotados pela empresa.

Na visão do autor é possível identificar a responsabilidade que o gestor deve possuir, para que tanto a organização quanto funcionários e clientes se sintam satisfeitos e consigam, pela satisfação de suas necessidades, alcançar seus objetivos.

Segundo Rodrigues (2005, p. 4), o gestor só conseguirá obter resultados através de pessoas, se utilizar sua experiência pessoal de forma que ordens e instruções sejam vistas por elas como válidas, as quais contribuirão para a realização dos objetivos, levando-as a se tornarem mais comprometidas e atenciosas na realização de suas tarefas.

O autor afirma ainda que o poder de convencimento, a credibilidade e a idoneidade do gestor são aspectos fundamentais para que ele seja ouvido e respeitado. É a partir deste ponto que se inicia o processo de liderança que exigirá dele o maior controle possível sobre sua própria imagem, mais firmeza nas decisões e transparência nos objetivos, que quanto mais claros, bem traçados e definidos, lhes dará maior segurança em transmiti-lo às pessoas que trabalham com ele.

“[...]é parte do seu trabalho como chefe fazer com que essas pessoas se sintam o melhor possível nas funções onde estão alocadas, pela razão mais simples do mundo: Pessoas felizes são mais produtivas que pessoas infelizes.”, conforme afirma Rodrigues (2005, p. 16)

O perfil de gestor definido por Rodrigues é voltado para a personalidade que o profissional deve impor sobre as pessoas que ele chefia, não deixando de confirmar a responsabilidade que ele tem em fazer com que os empregados se sintam satisfeitos dentro da empresa.

2.3 O Gestor como Líder

Para Robbins (2003, p. 17), o líder precisa das pessoas para descobrir e resolver problemas, mas, só conseguirá ter acesso ao conhecimento e pensamento criativo para executar estas ações, se as pessoas confiarem nele. Quando os funcionários confiam no líder, estão dispostos a sujeitar-se a suas ações. E para a maioria das pessoas que admiram seus líderes, a honestidade é a maior característica que ele possui.

Para o autor existem algumas ações que o líder deve executar, que contribuirão para que os funcionários confiem nele. São elas:

Ser transparente e justo. O líder deve ser o mais transparente possível, informando como e por quais razões as decisões são tomadas, procurar sempre ser justo antes de tomá-las ou executar qualquer ação, observando os critérios de justiça nas distribuições de prêmios;

Expressar sentimentos e falar a verdade. Ao compartilhar seus sentimentos, as pessoas perceberão como real e humano é o líder. Se o líder mentir e for descoberto, sua capacidade de ganhar e manter a confiança será bastante reduzida;

Mostrar consistência, cumprir promessas e preservar confidências. São ações que reforçam o relacionamento de confiança entre o líder e seus liderados.

O autor revela que a confiança é base que o gestor necessita para que os empregados sigam suas coordenadas com empenho e dedicação pela resolução dos problemas.

“É impossível liderar pessoas que não confiam em você.” (ROBBINS, 2003, p. 59).

Segundo Gil (2001, p. 220), o gestor de pessoas tem que desempenhar o papel de líder e precisa estar sempre atuando com tal, de forma que sua direção seja baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

O autor cita desde as primeiras tentativas de se compreender a liderança, onde se admitia que os líderes já nascem feitos, mas que não tiveram sucesso suficiente para constituir uma teoria. Foi quando pesquisadores identificaram que a eficácia dos líderes não estava ligada aos traços pessoais, e procurem identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes.

Gil esclarece que a partir dos resultados das pesquisas ficou comprovado que os comportamentos podem ser aprendidos, o que torna mais fácil admitir que as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança seriam

mais capazes de obter melhores resultados. A partir desta nova tendência, os estudiosos passaram a estabelecer classificação dos estilos de liderança.

De acordo com pesquisas realizadas na Universidade de Michigan e na de Ohio, os pesquisadores diziam que o líder deveria apresentar altos níveis de consideração pelas pessoas. Já em estudos posteriores, ficou definido que os líderes também deveriam manifestar este interesse ao definir como as tarefas deveriam ser cumpridas. Então, passou-se a levar em conta nos estudos sobre liderança, tanto a consideração pelas pessoas quanto a orientação para a tarefa. (GIL, 2001, p. 223).

Para Rodrigues (2005, p. 103), a liderança é uma ferramenta, um meio de se proceder à gestão de pessoas. Um líder deve entender a necessidade do grupo e projetar de volta esse entendimento, criando elo entre líder e liderados, uma vez que as necessidades aparecem ou foram estimuladas. Cria-se expectativa de solução, de satisfação. Para atingir e satisfazer as necessidades das pessoas que o seguem, o líder precisa de:

Direção/propósitos claros. As pessoas procuram por direção, por alguém que lhes mostre o caminho para atingir alguma coisa, sejam objetivos práticos, tangíveis ou algo mais abstrato, sonhos, anseios de vida;

Honestidade/transparência. A autenticidade e a seriedade, tanto na vida profissional como na vida social, tendem a refletir no grupo liderado. Quanto mais alto for o posto de liderança, maior é a necessidade de se cultivar esse tópico;

Esperança. É preciso acreditar que as coisas realmente irão acontecer. É preciso praticar o otimismo, não infundado, mas o realista, que não vê bem o lado bom das coisas, que realça as qualidades das pessoas e que vê erros e problemas como oportunidades claras de melhoria.

Para o autor, os três itens citados são os que o levará ao atingimento dos resultados, pois através da sua capacidade de estimular nas pessoas a criatividade, curiosidade, ação, risco e coragem, desenvolverá nessas pessoas sua autoconfiança.

O líder deve sempre se preocupar com a forma de como as pessoas o enxergam, pois é nele que procurarão entender o que devem fazer, para onde ir, de que forma agir. Daí o consenso entre os três autores sobre a grande responsabilidade que um líder possui ao se tratar de gerenciamento de pessoas.

2.3 A Importância do Processo Seletivo e seus Critérios

É normal que os processos seletivos filtrem cada vez mais os profissionais que buscam por melhores condições de trabalho, visto que o mercado de trabalho está mais exigente e restrito.

Ocorre que algumas empresas ainda não estão preparadas para desenvolver processo seletivo que lhes ofereça o perfil do profissional que realmente estão a procura.

Gil (2001, p. 91) esclarece que, com a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção são confiadas às chefias imediatas, que nem sempre dispõem dos conhecimentos e da experiência necessários para executarem tal atividade. Esta postura resulta na contratação de pessoas que não desempenham de maneira adequada as tarefas que lhes são confiadas.

Para Naniás, (2002) o processo de seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é por ele que a organização pode identificar talentos com potencial para fazer a diferença no mercado competitivo.

Não distante da opinião do autor Gil, a escritora afirma que a falta de critérios e instrumentos adequados para a seleção tem ocasionado falhas que, na maioria das vezes, geram perdas financeiras e custos com perda de tempo

e de clientes, quando o funcionário contratado não atende às expectativas da empresa.

Para não comprometer o futuro da organização, a atenção no processo seletivo deve ser sempre mais rigorosa, pois é a partir dele que serão inseridos na empresa os novos profissionais que colaborarão como parceiros, para o sucesso da organização.

2.4 Melhorando a Seleção

Para Gil (2001, p. 92), é imprescindível que a empresa defina critérios, políticas de seleção e descrição de cargos, para, só depois, identificar quais atributos o candidato deve possuir para o preenchimento vaga oferecida. A vontade de trabalhar e de aprender deve estar aliada ao potencial do candidato.

Para Naniás (2002), é importante que a empresa realize um processo de seleção especial e personalizado à empresa dos cargos, que além de identificar se o candidato preenche os requisitos da vaga, saber se ele se enquadra à cultura da organização.

Segundo Vinicius (2002), recrutar (identificar, encontrar talentos) e selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são atividades bastante complexas, e que deveriam estar incluídas entre as atividades de cunho estratégico da organização. Afirma que a empresa deve dar a devida importância que o processo de recrutamento e seleção possuem, contratando especialistas no assunto, para a condução do mesmo.

Segundo Robbins (2005, p. 5), a empresa deve fornecer ao candidato, ainda no momento da entrevista, o perfil realista do cargo oferecido.

O autor afirma que alguns gerentes cometem erro ainda no momento da entrevista, ao focarem somente os aspectos positivos relacionados ao trabalho e ao ambiente, como: tarefas interessantes, oportunidades de progresso e

benefícios, pois acreditam que os aspectos negativos desmotivam um bom candidato à vaga.

Na realidade, a falta de informações negativas pode levar o candidato, se contratado, a ficar desapontado, conduzindo-o a baixa satisfação e conseqüentemente a pedido de demissão prematuro.

Somente dessa maneira os candidatos mantêm expectativas menores e mais realistas sobre o trabalho que irão realizar e estarão mais bem preparados para enfrentá-lo, bem como seus elementos decepcionantes.

Definir políticas de seleção e descrição de cargos, implantar seleção especial e personalizada, contratar especialistas e fornecer perfis realistas de cargo, são critérios de seleção que devem contribuir para que a empresa tenha segurança ao contratar funcionários que irão trabalhar como parceiros para o crescimento e sucesso da organização.

O gestor deve estar sempre atento se as pessoas realmente estão comprometidas e com vontade de fazer o necessário para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

2.5 A Escolha do Parceiro Ideal

Descrever os aspectos que levam o gerente a identificar o melhor perfil de um candidato não é tarefa fácil, pois cada organização possui sua cultura, o que abre uma gama de informações que se tornam indispensáveis no momento da seleção.

Para Rodrigues (2005, p. 152), saber o que as pessoas desejam e quais suas ambições é uma afirmação estratégica fundamental para o gestor, pois ao conhecer o perfil comportamental dos colaboradores, mais informações ele terá para aumentar o rendimento deles e fazer com que dediquem potencial nas tarefas que lhes foram confiadas. Não basta verificar o que os candidatos sabem fazer ou fizeram, é preciso saber como são como pessoa, quais são suas atitudes, qual o nível de criatividade e realização que cada um possui.

O autor apresenta quatro perfis comportamentais básicos, das pessoas, fundamentais para se estabelecer a linha de abordagem, de acesso a cada indivíduo:

Dominância – indivíduos competitivos, focados em resultados, agressivos ao demonstrarem garra, determinação e independência. Requerem liberdade de ação e autoridade para atingirem um fim. São motivados pelo poder, pela possibilidade de realização, pelo desafio;

Influência – pessoas comunicativas, voltados à popularidade, persuasivas. Têm aptidão para apresentação, promoção de idéias e aglutinação de pessoas a sua volta para o atingimento de um objetivo. São motivadas por popularidade e bom padrão de vida. Têm tendência a serem dispersivas;

Estabilidade – pessoas assíduas, previsíveis. Trabalham pela segurança e estabilidade. São motivadas por segurança e renovação da confiança;

Conformidade – pessoas que seguem procedimentos, são perfeccionistas. Primam pela qualidade e observação das normas e procedimentos. Gostam de trabalhar na sua área de especialização. Podem perder a visão dos objetivos em função de um perfeccionismo.

“[...] quanto mais e melhor você conhecer as pessoas que trabalham com você, quanto mais souber sobre seus pontos fortes e fracos, maior será a sua condição como gestor para estima-las e maximizar seu desempenho [...] As pessoas de talento, precisam ser reconhecidas.” RODRIGUES (2005, p. 157).

Segundo Vinícius, o Fator Humano a cada dia tem se tornado item decisivo no sucesso da empresa, já que a economia está cada vez mais globalizada, as técnicas mais parecidas e os produtos mais similares.

Robbins (2003, p. 3) afirma que muitos gerentes contratam pessoas com base em suas características, como trabalhadoras, persistentes, otimistas e confiáveis, o que é um erro, pois as características não trazem certeza de que

as pessoas terão bom desempenho no futuro. Pessoas se comportam de acordo com as situações em que se encontram. A personalidade das pessoas se ajusta de acordo com as exigências de várias situações diferentes.

O autor afirma (p. 17) que vários estudos foram realizados a fim de verificar se a personalidade das pessoas se relacionam com o desempenho no trabalho. Foram identificadas cinco dimensões básicas que explicam a variação na personalidade humana: extroversão, simpatia, conscientização, estabilidade emocional e aberto a experiências.

Extroversão – extrovertido (convive bem com todo mundo) e introvertido (reservado, tímido);

Simpatia – agradável (cooperativo e confiável) e o oposto de agradável (desagradável, hostil);

Conscientização – consciencioso (responsável, organizado) e o oposto de consciencioso (não confiável, desorganizado);

Estabilidade emocional – estável (calmo, autoconfiante) e Instável (ansioso, inseguro) e

Aberto a experiências – aberto (criativo e curioso) e fechado (convencional, não aberto a mudanças).

Os resultados indicaram que somente o fato de a pessoa ser conscienciosa está relacionado ao desempenho no trabalho, seja como profissional liberal (engenheiros, contadores, advogados) até policiais, vendedores, e outros.

Esses indivíduos revelam alto grau de atenção aos detalhes, por isso são confiáveis, seguros, cuidadosos, hábeis, organizados e persistentes.

“A inteligência não é o único fator que afeta o desempenho no trabalho, mas é o mais importante. Funcionários mais inteligentes, em média, são funcionários mais competentes.”
ROBBINS (2005, p. 14)

Várias são as características, comportamentos e personalidades que uma pessoa possui, que lhe forneça posição de vantagem dentro da organização.

Novamente o gestor possui a difícil missão de enxergar nos funcionários características e personalidades que a organização necessita.

Poderosos, influentes, previsíveis, perfeccionistas, criativos, cidadãos, inteligentes, organizados, confiáveis, entre outras, são definições de pessoas que devem ser consideradas pelo gestor no momento da seleção e contratação, pois, provavelmente, são os colaboradores que mais tendem a contribuir com a organização.

2.6 Motivação como Ferramenta para se Alcançar o Sucesso

É fato que as empresas que desejam permanecer no mercado competitivo precisam estar preparadas para vencer a acirrada concorrência, seja pelo mercado, preços, produtos e principalmente pelos melhores profissionais, pois eles é que impulsionarão a organização a obter melhores resultados.

Pode ocorrer de a empresa possuir excelente estrutura física e tecnológica, funcionários dentre os melhores profissionais do mercado, produtos de qualidade e de fácil aceitação, mas ainda assim, não conseguir se tornar produtiva.

O gestor de pessoas é peça fundamental para que as empresas alcancem seus objetivos e metas. É através deste profissional que os resultados esperados são entregues à organização.

É tarefa da competência do gestor manter as pessoas sob sua responsabilidade motivadas a desenvolverem tarefas de forma que não percam sua produtividade.

Segundo Gil (2001, p. 201), identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados, tem se tornado tarefa das mais importantes para

os gestores. As empresas tendem a investir cada vez mais no funcionário comprometido com a solução dos problemas da empresa, pois é mais fácil encontrar pessoas competentes do que comprometidas.

Lucros e sucessos das empresas estão mais relacionados ao fator humano, já que muitas técnicas e produtos frequentemente estão mais parecidos.

Funcionários desmotivados podem reduzir o desempenho das empresas num mercado onde a competitividade está mais acirrada.

Vroom (1997, p. 55) afirma que a psicologia da motivação, além de complexa, ainda não desvendou muito sobre como conseguir que um funcionário faça o que a organização realmente deseja. Expõe que, algumas práticas foram desenvolvidas como tentativa de “instilar” motivação, mas que perdem a eficácia à medida que alcançam seu ponto de saturação, gerando constante aumento dos custos por serem práticas para curto prazo.

A “teoria contingencial da motivação”¹ de Victor Vroom provê um modelo de quando as pessoas decidem exercer auto-controle para perseguir um determinado objetivo. Essa teoria é basicamente uma tentativa de chegar a um modelo de como as pessoas decidiriam racionalmente a se motivar ou não por um curso particular de ação. O nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo: objetivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais; e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo. Os três principais fatores nessa teoria são: *Valência, Expectativa e Instrumentalidade*.

Valência é a importância colocada na recompensa;

Expectativa é a crença de que os esforços estão ligados à performance;

¹ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Motiva%C3%A7%C3%A3o>. Acessado em 11/04/2007. 07h18

Instrumentalidade é a crença de que a performance está relacionada às recompensas. Por exemplo, a expectativa de um vendedor é a sua crença de que um maior número de telefonemas vai resultar em mais vendas (performance).

Sua instrumentalidade é que, quanto maior forem as vendas (performance) melhores serão os resultados das comissões (recompensas). Sua valência é a importância colocada nas comissões (recompensas).

Esses três fatores resultam na motivação. Se um desses fatores não existe, a motivação deixa de existir. Se o vendedor não acredita que maiores esforços resultam em melhor performance, não há motivação.

Outro aspecto da teoria diz que uma pessoa só aplica esforço se há chance de ela alcançar um determinado desempenho (*performance*). Alcançar essa performance faria com que acontecesse determinada consequência que a pessoa tinha em mente. A performance deve ser alcançável pelo sujeito em questão. Objetivos inalcançáveis são desmotivadores.

De acordo com a teoria da expectativa, quanto maior a expectativa que uma pessoa tem de seu resultado, maior será o esforço que ela exercerá sobre uma tarefa.

Para Gil (2001, p. 202), motivação é a força que estimula as pessoas a agirem e tem sempre origem numa necessidade intrínseca as pessoas. Pode-se afirmar que uma pessoa não pode motivar outra. Os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho.

Para entender como a motivação está relacionada ao comportamento humano, o autor esclarece que, o indivíduo é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo, e a força que gera a motivação são os motivos (desejos ou impulsos), que também podem ser identificados pelas necessidades.

Quando o indivíduo está desmotivado, a primeira ação que o gestor deve executar é identificar quais suas necessidades, e procurar saciá-las de alguma forma para que assim, ele possa voltar a contribuir com a organização sem risco de perder a produtividade.

Gil (2001, p. 203), explica que a medida em que as necessidades forem satisfeitas, tendem a perder sua força. Quando a pessoa não consegue atingir seu objetivo, mesmo que parcialmente, ela procurará por outros meios até sua realização total. E se mesmo assim ainda não o atingir, seu comportamento será voltado para objetivos substitutos. Se ocorrer de o indivíduo não alcançar o resultado esperado nos objetivos substitutos, ele tende a ficar frustrado e pode desenvolver diversos de comportamentos irracionais, como agressão, deslocamento, regressão, racionalização e resignação.

Agressão: a pessoa pode tentar agredir alguém que ela entende ser o causador de sua frustração;

Deslocamento: quando a pessoa não tem coragem de atingir a causa de sua frustração, ela desloca sua agressividade para outro alvo, que pode ser a mulher, o filho, até mesmo o cachorro;

Regressão: é quando a pessoa frustrada não consegue mais solucionar os problemas e regride a um comportamento infantil;

Racionalização: quando a pessoa insiste em apresentar comportamento improdutivo;

Resignação: ocorre após longo período de frustração. A pessoa desiste do seu objetivo e admite que em seu ambiente de trabalho não há mais chance de melhorias para ele.

Uma vez descoberto que a pessoa precisa satisfazer suas necessidades, e que a não satisfação pode resultar em diversos tipos de comportamentos irracionais afetando seu rendimento no trabalho, obriga os

gestores a estarem preparados para enfrentar essa situação, para proteger os negócios da empresa e garantir bons resultados.

No entendimento de Ron (199, p. 69), sendo o comportamento das pessoas resultantes de fatores internos, as diferentes circunstâncias que ocorrem em suas vidas influenciam fortemente seus resultados e níveis de produtividade. Dentre os principais fatores que causam impactos profundos nos resultados e na produtividade profissional, estão: Auto-estima, Relacionamentos, Situação financeira, Sistemas de apoio, Experiência e Saúde e forma física.

O autor acredita que muitos problemas de baixa produtividade podem ser resolvidos simplesmente ouvindo, entendendo e valorizando as pessoas, fazendo assim, com que as elas reconheçam e assumam o controle de seus problemas.

Para Robbins (2005, p. 29), o fato de os funcionários estarem satisfeitos não prova necessariamente que são produtivos. Para ele, a produtividade é que conduz a satisfação e não o contrário. Quando o funcionário faz um bom trabalho, sente-se realizado e anseia que a organização o recompense pela produtividade.

Pela visão do autor, pode-se verificar que a empresa deve-se preocupar com a estrutura de trabalho que vai fornecer aos funcionários, de forma que possam conduzir suas atividades com qualidade.

“A produtividade é influenciada por vários fatores, sendo o humano, ao lado de máquinas e processos, o mais eficaz.” (RON, 1999)

Rodrigues (2005, p. 175), cita que a tarefa principal de um gestor é entregar o resultado esperado e que, quanto mais amplo for este conceito, mais precisará contar com pessoas que também enxerguem desta forma e colaborem com novas idéias, novos caminhos, desenvolvendo talentos.

Com base nos tipos de comportamentos identificados pelo autor, ele descreve como dar suporte, motivar e desenvolver aptidões esses comportamentos: dominância, influência, estabilidade e alta conformidade.

Dominância. Pessoa com temperamento individualista. Ajudá-la a descobrir sozinha as dificuldades e superá-las por conta própria. Não tentar estabelecer relacionamentos pessoais, pois normalmente ela separa ambientes e situações profissionais de convívios e interações pessoais. Tentar lembrá-la da importância da sua participação e do trabalho em equipe e pressioná-la para que se enquadrem as regras, fazendo-a ver que existem sanções para todos, e que ela não é exceção;

Influência. Pessoa voltada à popularidade. Necessita de reconhecimento social e recompensa financeira. O gestor pode oferecer espaço para que fale em público (para comunicação, apresentação e persuasão), de forma controlada;

Estabilidade. Pessoa que primam pela segurança e estabilidade. Fornece a ela tarefas de suporte e rotina de longo prazo e reconhecer sua lealdade, assiduidade e capacidade profissional demonstrada pode ajudar. Evitar pressões desnecessárias e mudanças bruscas de procedimento;

Alta conformidade. Pessoa detalhista e rígida. Precisa de situações de trabalho em que ela possa se apoiar em procedimentos escritos e regras pré-definidas. Oferecer suporte baseado em lógica e fazê-la perceber que o excesso de zelo em algumas circunstâncias pode ser prejudicial para outras situações ou prioridades.

Conhecer os perfis comportamentais das pessoas é tão importante no momento da seleção, como também após a contratação. Pois assim, é possível trabalhar cada estilo de acordo com as necessidades da empresa. Como é difícil mudar a personalidade dos indivíduos, pelo menos tentar entendê-los já é um caminho para extrair deles o potencial máximo necessário para o crescimento da organização.

Pelas abordagens citadas pelos autores no que diz respeito a motivação dos funcionários, para que a empresa cresça e obtenha os resultados esperados – sucesso, é possível identificar opiniões diferentes, mas, válidas, que falam da responsabilidade do gestor em identificar as necessidades das pessoas para satisfazê-las, das condições de trabalho que as pessoas necessitam para se sentirem produtivas e do trabalho motivacional baseado na personalidade de cada indivíduo.

Portanto, nem sempre, identificar os fatores que motivam é a solução para trabalhar a gestão de pessoas, mas identificar as causas que desmotivam pode ser a grande sacada para os gestores realmente preocupados em obter resultados positivos para a organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa monografia utilizou-se conceitos teóricos, na área de administração - gestão de pessoas, utilizados por autores e escritores para responder a questão se a valorização de pessoas, por meio da motivação, pode influenciar o sucesso das empresas.

O fato de a Administração de Recursos Humanos, no sentido geral, ganhar nova estrutura de gestão diante do cenário mundial, onde a economia está cada vez mais avançada, devido as novas tecnologias, serviços e produtos, está obrigando as empresas a estarem preparadas para, cada vez mais, se tornarem mais eficientes e eficazes, pela busca da gestão de qualidade e vencer a grande concorrência que se instala no ambiente de negócios.

Pode-se constatar que a presença do gestor nos negócios das organizações é de fundamental importância para que a empresa alcance seus objetivos, onde o grande desafio a ser superado por eles é o de encontrar profissionais que contribuirão com o crescimento da organização.

A responsabilidade do gestor em encontrar talentos, mentes brilhantes, profissionais competentes e de confiança, exige dele um perfil adequado para recrutar, selecionar e manter um bom relacionamento com os empregados da organização, que vai desde sua capacidade profissional, seus valores, prestígio pessoal, entre outros.

A partir da nova tendência de as empresas tratarem os funcionários como colaboradores, parceiros e investidores de conhecimento, as exigências em encontrar um perfil adequado à cultura e aos valores da empresa, torna-se bastante complexa, pois, é possível verificar diversas características e comportamentos humanos que variam de indivíduo para indivíduo.

É certo que o Fator Humano é peça fundamental para a existência e movimentação das empresas, motivo pelo qual existe a preocupação dos

gestores em manter no quadro de funcionários os melhores profissionais que contribuirão para o crescimento e sucesso da empresa.

O fato de os funcionários serem os responsáveis pelo sucesso da organização, as empresas têm investido cada vez mais para que eles estejam sempre motivados a contribuir com o crescimento dos negócios, pois sabem que se desmotivados, poderão colocar os negócios em risco.

Cada empresa, de acordo como suas crenças e valores atribuem formas diferentes de aplicar a motivação aos seus funcionários, que vão desde avaliações das suas emoções a satisfação material de suas necessidades.

A resposta ao problema formulado na introdução deste trabalho se dá com a afirmação de que empregados trabalhando motivados desenvolvem mais e facilitam o sucesso da empresa.

Portanto, à medida em que as empresas valorizam seus empregados, com o pensamento de que, se eles estiverem bem, física, espiritual e emocional, contribuirão mais e melhor para a organização, gerando cada vez mais o crescimento dos negócios para vencer a concorrência, o mercado e a economia – sucesso.

4. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

NANIAS, Alessandra. *A importância da seleção no processo da contratação*. Artigo publicado em: 30/07/2002. [http:// www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acessado em 27/04/2007, as 12h40m.

RODRIGUES, Edson. *Conseguindo resultado através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROBBINS, Stephen P. *A verdade sobre como gerenciar pessoas*. Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Pearson Education, 2003.

RON, Willingham. *Gente: o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança*. São Paulo: 1999.

VINÍCIUS, Marcus R. *O papel decisivo do processo de Recrutamento e Seleção*. Artigo publicado em: 30/07/2002. [http:// www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acessado em 27/04/2007, as 14h27m.

VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal / tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.