

GESTÃO DE PESSOAS

People management

Ana Paula Vieira Gonçalves¹

Melissa Probst²

Resumo: Falar sobre motivação é importante dentro do enfoque comportamental, pois é necessário compreender o mecanismo que move um determinado indivíduo, o que o leva a colaborar ou prejudicar os interesses das organizações. Já que a motivação existe dentro das pessoas, este trabalho procurou demonstrar e identificar algumas das teorias motivacionais e como ambos os lados podem se beneficiar (empresa e indivíduo) quando existe a comunicação e gestão de talentos. Este trabalho também teve por objetivo levantar a importância das pessoas nas organizações e como definem a vantagem competitiva no contexto empresarial. O presente artigo procurou abordar processos de desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, bem como a gestão de talentos para atração e retenção de bons profissionais. E por fim, a pesquisa buscou demonstrar a importância das pessoas dentro das organizações e o que as motivam a permanecer nas organizações.

Palavras-chave: Motivar. Comunicar. Gerenciar.

Abstract: Talking about motivation is important in the behavioral approach, because it is necessary to understand the mechanism that moves a certain individual, what leads him or her to collaborate or harm the interests of the organizations. As motivation exists within people, this study sought to demonstrate and identify some of the motivational theories and how both sides can benefit, the organization and the individual, when there is communication and talent management. This work also aimed to raise the importance of people in organizations and how they define the competitive edge in the business context. This paper sought to approach the development processes of people within organizations, as well as the talent management to attract and retain good people. Finally, the research sought to demonstrate the importance of people within organizations and what motivates them to stay in these organizations.

Keywords: Motivate. Report. Manage.

Introdução

Há quem diga que para estar motivado é necessário apenas um bom emprego e um ótimo salário. Mas... O que podemos dizer quando temos um bom emprego, ótimo salário e não temos motivação?

O primeiro pensamento é que, provavelmente, esta pessoa está com depressão, que, aliás, é um termo cada vez mais utilizado dentro das empresas. Porém o que poucos sabem ou se recusam a ver e entender, é que as pessoas dentro das organizações precisam a cada dia de algo a mais. Sendo que neste algo a mais não incluem apenas ótimos salários e ótimas posições dentro da organização.

Ter políticas de remuneração não basta se a empresa não conseguir gestores que possam motivar e desenvolver pessoas, se a empresa não oferecer um ambiente ao qual a pessoa possa se desenvolver, e ver o resultado de seu trabalho, de nada vai adiantar ter políticas bem estruturadas e não conseguir oferecer qualidade de vida.

As pessoas precisam se sentir necessárias, precisam sentir que fazem parte de um todo. É necessário criar um vínculo emocional, pois desta forma as pessoas passam a ser mais comprometidas a fim de produzir valor e resultados estratégicos para a organização.

Às vezes a impressão é que elas têm medo de demonstrar isso dentro das organizações,

¹ Administradora em Gestão de Recursos Humanos (UNIASSELVI). paulinha_163438@hotmail.com

² Orientadora. Mestre em Educação pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) e doutoranda em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). mel.probst@gmail.com

é como se fazer parte e participar fosse algo desnecessário, proibido, visto como sinal de fraqueza.

Você deve estar pensando que em parte, as pessoas como um todo são culpadas de não estarem satisfeitas completamente e que só delas depende a mudança. Por muitas vezes, eu mesma tive esse pensamento, sempre fui adepta de que se você não está satisfeito deve seguir seu próprio caminho, buscar novas experiências. Hoje penso que sim, devemos buscar novas experiências e mudar quando julgamos necessário. Mas sendo assim, como fazer para reter talentos? Como manter nossos profissionais motivados, a estar dentro das nossas organizações, se o ser humano por si só precisa e necessita estar em mudanças constantes?

Conceito de motivação

Muitos cientistas definem motivação como a energia que nos desperta e faz com que consigamos manter os esforços para alcançar um determinado objetivo. As motivações se diferenciam de acordo com o ambiente em que o ser humano se encontra, tais como: ambiente escolar, trabalho, religião, família, entre outros.

De acordo com Bergamini (2008), os incentivos monetários e de bens materiais conseguem satisfazer uma pessoa no instante em que ocorre a premiação, mas a satisfação das necessidades psicológicas é o que realmente incentiva os trabalhadores que atingem os maiores desempenhos e de forma duradoura.

Desta forma, pode-se dizer que existem alguns pontos a serem analisados para que possamos realmente entender o que realmente motiva uma pessoa dentro do âmbito organizacional. Acredita-se, então, que vale a pena entender, investigar, o que leva um funcionário a se candidatar a uma determinada vaga.

Através da motivação podemos entender o porquê do comportamento humano, que conforme Maximiano (2010), diz que as causas ou motivos, que podem produzir determinado comportamento está baseada em três propriedades: intensidade, direção e permanência da motivação.

Neste momento fica clara a importância do setor de recursos humanos, pois se faz necessário criar meios para que os gestores consigam manter seus colaboradores motivados, não apenas na conquista de um novo cargo, mas que este colaborador consiga manter-se motivado naquilo que ele já faz.

Vroom (1997) fala na dificuldade de conquistar a lealdade das pessoas dentro das organizações, pois se a empresa definiu metas a longo prazo, geralmente o indivíduo tende a se concentrar em objetivos e metas em curto prazo, a fim de alcançar seus próprios objetivos.

Tem se tornado cada vez mais difícil reter talentos: há quem diga que são melhores salários, que o mercado está cada vez mais competitivo. Há também quem diga que com toda esta crise econômica, chegará um momento em que a procura será tão grande que não haverá motivos para altos salários, e de certa forma não está incorreto esse pensamento. Hoje a principal preocupação empresarial/gerencial está em se reduzir despesas, que se esquecem do fator humano por completo. Sim, poderemos e teremos muitos profissionais desempregados e conseguiremos reduzir gastos.

Então, porque é tão difícil fazer com que as organizações, entendam que manter profissionais qualificados é uma redução de custos? Afinal treinar, preparar um profissional que atenda às expectativas, cada vez maiores nas organizações, está mais difícil e extremamente oneroso.

Por outro lado, de acordo com Gramigna (2002) está se criando uma nova tendência de

que o desenvolvimento das pessoas deve ser compartilhado. Esta mudança quebra paradigmas que acabam gerando novas posturas pessoais, diante do desenvolvimento profissional. Logo passam a existir novas e maiores expectativas. Será esse o caminho a seguir? É necessário entender que o ser humano muitas vezes só precisa sentir que faz parte de um bem comum, que isso sim o fará sentir motivado a continuar. É preciso perder o medo de demonstrar a importância dos profissionais que possuímos e necessário gerar competição no ambiente de trabalho, uma competição saudável, óbvio. Não há coisa melhor para motivar alguém do que um desafio que valha a pena ser disputado.

Teorias motivacionais

Considerando que a motivação possui caráter interno, que vem de dentro para fora, e que o principal responsável pela motivação é o próprio indivíduo, podemos dizer que a mesma está baseada nas necessidades de crescimento, e que seus benefícios aparecem em um período longo, já que a recompensa final é o crescimento pessoal.

A motivação te dá a oportunidade de fazer diferentes escolhas, seja no comportamento humano, ou uma força que se manifesta, orienta e sustenta nossas ações. Normalmente é explicada como sinônimo de desejos, impulsos, necessidades, forças psicológicas e vontades. Enfim, sentimentos de realização e reconhecimento profissional.

Hierarquia das necessidades humanas

Estudar motivação requer conhecimento das necessidades humanas. A teoria das relações humanas considera que quando essas necessidades são satisfeitas, o indivíduo passa a procurar suas necessidades mais complexas. Maximiano (2006), diz que a motivação se refere ao comportamento que acontece dentro do indivíduo, devido a alguma necessidade, e que pode ser dirigido para diversas direções em busca de um objetivo.

Segundo Maslow (1943 apud MAXIMINIANO, 2010), a motivação tem diferentes estágios que surgem das necessidades fisiológicas, de segurança, afetivo social, autoestima e autorrealização.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

Figura 1. Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/112.htm>. Acesso em: 14 jun. 2016.

O estudo de Maslow foi considerado um grande marco na transição da era mecanicista para a era humanista nas concepções relacionadas ao trabalho humano. Em consequência disso, muitas portas se abriram para estudos de diversas outras áreas relacionadas ao capital humano, tal como psicologia aplicada à administração e muitas outras teorias das necessidades humanas, e que foram fundamentais para compreender o fator motivacional.

Teoria dos dois fatores

Também conhecida como teoria da higiene motivação, foi estudada por Frederick Herzberg, que tinha formação em psicologia. O estudo de Herzberg, segundo Robbins (2004), diz que a relação do indivíduo com seu trabalho é muito simples e que essa atitude pode determinar o sucesso ou fracasso. Sendo assim ele investigou a seguinte questão: “O que as pessoas desejam do seu trabalho?”. Herzberg solicitou a algumas pessoas que descrevessem com detalhes as situações das quais faziam com que eles se sentissem bem ou mal em seu ambiente de trabalho.

Com as respostas apuradas, Herzberg pôde concluir que as respostas eram bastante diferentes no que diz respeito a sentir-se bem ou mal.

Ou seja, características relacionadas à satisfação no trabalho podem ser classificadas como fatores intrínsecos, como responsabilidade, reconhecimento e realização. Por outro lado, os que não estavam satisfeitos indicaram fatores extrínsecos como políticas empresariais, remuneração e condições de trabalho. Desta forma, os dados sugerem que segundo Herzberg, o oposto da satisfação não é a insatisfação como em geral acreditamos.

Figura 2. Teoria dos dois fatores



Fonte: Disponível em: <<http://eng-esamc2011.wix.com/motivacao/apps/blog/teoria-dos-dois-fatores>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

Motivação e a produtividade

A relação entre motivação e a produtividade tem início no indivíduo, na empresa e fatores externos. O que todos esperam é conseguir criar um ambiente do qual as pessoas trabalhem bem, que enriqueça a vida dos colaboradores e ao mesmo tempo da empresa.

Conseguir criar tal ambiente tem se tornado algo extremamente desafiador, uma vez que os indivíduos são totalmente diferentes uns dos outros.

Segundo Maximiano (2000), podemos encontrar dois grupos motivacionais que influenciam no desempenho das pessoas. São eles:

- Motivos Internos – são aqueles que surgem do próprio indivíduo, tais como: valores, aptidões, interesses e habilidades.
- Motivos Externos – surgem de uma determinada situação ou de um determinado ambiente em que o indivíduo se encontra. Ou seja, quando as necessidades despertam um interesse ou representam uma recompensa a ser alcançada.

Desta forma, podemos dizer que a motivação pode ser vista como um impulso, que está no interior de cada pessoa, e que não há possibilidade de motivar uma pessoa que não esteja disposta a se motivar.

Gestão de pessoas

Antigamente, gestão de pessoas não passava de execução, atividades repetitivas e tarefas pré-definidas.

Atualmente, o cenário é outro: as pessoas mudaram, as organizações passaram a perceber que elas não são mais apenas mão de obra para a empresa e sim valor, pois é através das pessoas que as coisas acontecem, são elas que detém o conhecimento e que movimentam as organizações. São as pessoas que criam e que identificam oportunidades de crescimento corporativo.

As empresas então pagam o preço por anos de falta de investimento no capital humano. A necessidade de ser competitivo faz com que as empresas tenham que garimpar profissionais

no mercado, e com isso, têm que pagá-los a preço de ouro. Empresas de consultoria dizem que apesar do nível de seguro desemprego estar nas alturas, e termos inúmeros profissionais no mercado de trabalho.

Nesse contexto, atender às necessidades empresariais está cada vez mais difícil, pois o novo perfil solicitado está cada vez mais agregando competências difíceis de encontrar em uma única pessoa. Mussak (2010) salienta que toda a capacitação ou desenvolvimento deve assegurar ao indivíduo a oportunidade de ser o que se pode ser a partir do seu próprio potencial.

Manter talentos

A maior dificuldade encontrada hoje pelas empresas é a manutenção de bons profissionais em seu quadro. Atualmente, um salário atrativo e pacote de benefícios generoso não são mais garantia de que o indivíduo irá permanecer na empresa. A arte de reter talentos inclui desde políticas e práticas de gestão de pessoal, como estruturas que envolvam todo um contexto organizacional. Ter boas políticas de remuneração não basta se a empresa não possui gestores que consigam motivar e desenvolver pessoas, se a empresa não oferece um ambiente ao qual a pessoa perceba que pode se desenvolver e que faça a diferença.

Carmello (2006), diz que à medida em que os ativos intangíveis passam a ser responsáveis pela geração de valor, mais as empresas apostam no desenvolvimento de relacionamentos duradouros, tanto com o cliente, como com seus empregados, pois desta forma conseguem construir sua marca. Ampliar o conceito de marca e imagem da organização no coração das pessoas é uma boa estratégia utilizada pela gestão de pessoas visando à retenção de talentos. As pessoas precisam ter orgulho em trabalhar na empresa, precisam ter o sentimento de pertencer à organização para a qual trabalham. As pessoas querem trabalhar para organizações que se preocupam com o meio ambiente e com a sociedade.

Michelman (2007) enfatiza que o que instiga as pessoas a permanecerem na empresa diz respeito ao futuro da organização. Todos desejam trabalhar para um vencedor. A reputação da empresa, seus valores, sua visão e planos para o futuro configuram grande diferencial na hora do colaborador optar por ficar ou não trabalhando em uma determinada organização.

Para Carmello (2006), estamos vivendo em uma época onde o desejo de estado de espírito predomina. As pessoas querem um local de trabalho que lhes proporcionam uma vida equilibrada, trabalhar em um local onde se sintam respeitadas, onde os relacionamentos sejam sólidos, honestos e transparentes.

Um fator que se opõe à retenção consiste em pessoas sobrecarregadas de trabalhos e que se estressam. Promover a qualidade de vida dentro da organização pode ser um diferencial na tomada de decisão.

Diversos autores compartilham da opinião, de que uma forma de reter pessoas é o reconhecimento e o *feedback*, quanto antes o indivíduo for reconhecido, mais sentirá o quanto ele é necessário, e certamente ficará mais comprometido; e quanto antes uma atividade ou mau comportamento for repreendido, a pessoa perceberá como é importante o seu desenvolvimento e seu crescimento profissional para a organização.

Criar oportunidades empreendedoras dentro da organização é outra ferramenta adotada pelas empresas na luta pela retenção de pessoas. Prática inovadora que possibilita a liberdade para que as pessoas possam executar novos projetos, despertando assim um potencial criativo.

Claro que o investimento em políticas de remuneração é algo inevitável e que influência na permanência ou a saída dos colaboradores, já que vivemos em uma sociedade capitalista.

Para Chiavenato (2004), as pessoas não trabalham de graça, todos esperam algum retorno, o ser humano se propõe a trabalhar em determinadas organizações com a finalidade de

alcançar suas próprias expectativas e que possa ter algum retorno pelo seu esforço e dedicação.

Outro fator que configura a permanência do indivíduo na empresa é chamado de *empowerment*. Essa prática está ligada em delegar maior autonomia e participação das pessoas nas tomadas de decisão. Hoje, com esse novo modelo de gestão, os próprios colaboradores são responsáveis pelo resultado de seu trabalho, ou seja, se autogerenciam.

Por fim, ressalta-se a importância do gestor; de nada adianta criar políticas de remuneração e pacotes de benefícios atrativos se a organização não contar com gestores capazes de colocar essas estratégias em prática. Michelman et al. (2007) diz que as pessoas não deixam as organizações: normalmente elas deixam seus chefes. Com esta afirmativa, podemos concluir que se os gestores não souberem construir relacionamentos com os seus colaboradores, tampouco serão capazes de motivá-los e mantê-los.

Considerações finais

Com o aquecimento do mercado de trabalho e com inúmeras oportunidades que surgem, a gestão de pessoas passa a ser prioridade dentro das organizações, pois atrair e reter talentos passa a representar um diferencial competitivo.

Reduzir *turnover* e reter os profissionais mais qualificados é imprescindível para o crescimento e sustentabilidade da empresa no cenário atual. Cada indivíduo que deixa a empresa representa uma perda contínua de habilidade, conhecimento e experiência das quais não existem reposições.

Ter benefícios atrativos e salários agressivos não retém bons profissionais, se faz necessário ter um ambiente de trabalho saudável, ser empresa cidadã, dar condições de crescimento profissional contínuo, respeitar a qualidade de vida; esses são alguns dos fatores que podem ser considerados na hora do profissional ficar ou deixar determinada empresa.

Portanto, perceber a importância da gestão de pessoas nos dias atuais, bem como definir políticas e práticas para retenção de bons profissionais, passa a ser fundamental para que se consiga ser competitivo dentro do mercado de trabalho.

Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARMELLO, Eduardo. **Saiba reconhecer talentos**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/4574/saiba-reconhecer-talentos.html>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São

Paulo: Atlas, 2000.

_____ **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2010.

MICHELMAN, Paul; RANDOLPH, Alan; PREWITT, Edward. **Mantendo os talentos da sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão Humanista de Pessoas:** o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7. ed. São Paulo, 2004.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.