

A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS: O USO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EM BENEFÍCIO ECONÔMICO-SOCIAL

Fernando Andrade ⁽¹⁾

Lucélia Moura ⁽²⁾

Rafael dos Santos Moraes ⁽³⁾

Ronaldo Araújo Borges ⁽⁴⁾

Luiz Fernando Quintino ⁽⁵⁾

Wagner Costa Botelho ⁽⁶⁾

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo, baseado em fundamentos teóricos, abordar a importância da gestão de pessoas nas organizações, enfatizando a psicologia organizacional e sua aplicação, já que a mesma estuda o comportamento humano e suas necessidades e como isso afeta e interfere de modo econômico social. Será demonstrado o estudo de caso de uma empresa de Fertilizantes, demonstrando que a empresa obteve bons resultados após investir em seus colaboradores. Ao decorrer do artigo, será abordado sobre como esse gerenciamento contribui para que as organizações alcancem seus objetivos, já que as mesmas dependem de pessoas para existirem e concluírem suas atividades. Existem alguns desafios quanto a gestão de pessoas que devem ser considerados, pois muitos dos conceitos acabam não passando de teoria e pouco se vê na prática, por conta de uma série de fatores, principalmente o fator humano. As necessidades humanas, apesar de algumas teorias, são subjetivas e isso torna um desafio para qualquer empresa ou líder que queira motivar pessoas, pois o que pode ser interessante para uma pessoa em dado momento pode não ser mais depois. Além do grande desafio de saber liderar e motivar pessoas, as empresas precisam se atentarem ao lucro, visando a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Psicologia Organizacional. Econômico Social. Necessidades Humanas.

¹Estudante de Eng. de Produção (Fac. Carlos Drummond de Andrade) fernando_goncalves94@yahoo.com.br

²Estudante de Eng. de Produção (Fac. Carlos Drummond de Andrade) luceliaamoura80@gmail.com

³Estudante de Eng. de Produção (Fac. Carlos Drummond de Andrade) rafael.sm93@gmail.com

⁴Estudante de Eng. de Produção (Fac. Carlos Drummond de Andrade) ronaldoaraujoborges@hotmail.com

⁵Professor Msc. Eng. de Produção (Fac. Carlos Drummond de Andrade) luis.quintino@drummond.com

⁶Professor Dr. Eng. de Produção (Fac. Carlos Drummond de Andrade) wagner_botelho@terra.com.br

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas buscam cada vez mais investir na melhoria contínua de processos, produtos com melhor qualidade, serviços inovadores, novas tecnologias, equipamentos e métodos, porém, antes de tudo, as organizações devem investir na motivação de pessoas e observá-los, buscando identificar os fatores que aumentam seu entusiasmo em relação ao ambiente. Existe um problema de saúde pública que vem aumentando os casos de vítimas nos últimos anos, o suicídio.

O suicídio, pelos números oficiais disponibilizados pelo órgão que controla esse estudo – Centro de Valorização da Vida (CVV) – informa que são 32 brasileiros mortos por dia, taxa superior às vítimas da AIDS e da maioria dos tipos de câncer. Tem sido um mal silencioso, pois as pessoas fogem do assunto e, por medo ou desconhecimento, não veem os sinais de que uma pessoa próxima está com ideias suicidas (CVV, 2017).

Um problema de saúde pública interfere em todos os aspectos e camadas da sociedade, desta forma, este artigo é destinado ao gerenciamento de pessoas dentro das empresas, demonstrando como o gerenciamento de pessoas é vital para alcançar os objetivos que a organização possui, uma vez que as empresas dependem de pessoas para existir.

Segundo Banov (2009), de nada adianta as empresas buscarem aperfeiçoar suas tecnologias e otimizar processos se não melhorar o gerenciamento das pessoas e, sobretudo, investir nelas.

Empresas que investem na motivação de pessoas, além de colaborar com a prevenção de doenças, melhoram a qualidade de vida do colaborador e aumentam seus resultados.

De acordo com Gil (2007), um gestor de pessoas acaba sendo um Administrador de Recursos Humanos, pois o mesmo fica encarregado de desenvolver e monitorar os funcionários. Porém, para que seja possível executar seu papel de forma efetiva, o gestor precisa, primeiramente, considerar o fato de que os empregados são pessoas e, portanto, possuem necessidades.

Afim da manutenção dos colaboradores em produção, os gestores e as empresas precisam usar diversos recursos, como: espetáculos, conferências, evento teatral, ginástica laboral, treinamento de artes marciais, momentos de massagem e outras atividades interativas. A implicação é em amplo espaço de tempo e estas ações aprimoram a relação entre empresa e colaboradores.

Um caso conhecido é sobre a empresa IBM implantou um sistema com o objetivo de colaborar e motivar a qualidade de vida de seus colaboradores. A empresa desenvolveu alguns programas diferenciados para atender a todos os colaboradores, entre um dos programas o ‘*Star Bem*’, do qual são oferecidos aos colaboradores um grupo de atividades de massagem, para relaxamento, conversas com nutricionistas e pela parte da manhã aulas de ginástica. Todas estas atividades têm como objetivo proporcionar uma melhoria na qualidade de vida dos funcionários.

Chiavenato (2011), diz que um programa de motivação só funciona de maneira adequada, se levar em conta alguns aspectos que estão relacionados ao trabalho: como o que fazer; como fazer; e o que receber. Seria transformar a rotina normal em trabalho em grupo, reconhecendo a equipe e enaltecendo a gerência.

De acordo com Paschoal (2006), ninguém consegue se transformar em outra pessoa ao ingressar no ambiente de trabalho, deixando do lado de fora da empresa as questões pessoais. Uma vez assumida essa realidade, mostra-se como lógica admitir a mistura trabalho-vida e, mais importante, dispor-se a ajudar para que essa mistura se dê da melhor maneira possível.

Pode-se notar que é indispensável para as empresas a responsabilidade de investir na gestão de pessoas para se obter melhores resultados e, ainda, colaborar para saúde física e mental dos seus colaboradores.

No decorrer do artigo, serão apresentados os dados e fundamentos que reforçam e comprovam estes fatos.

2. A PSICOLOGIA

De acordo com a Banov (2009), a psicologia tem servido ao ser humano como instrumento de estudo desde que se tem conhecimento da existência do ser na terra. O próprio termo psicologia é formado pelas palavras gregas: *psique*, que significa alma e *logos*, que significa estudo ou conhecimento. Portanto, enquanto origem, a palavra traduzida literalmente significa o estudo da alma.

Segundo Banov (2009), embora alguns autores apontem diversos objetos de estudo para a Psicologia, como consciência, personalidade, inconsciente, entre outros, todos, sem exceção, se expressam no comportamento. Não é possível dissociar a pessoa do comportamento. O que

a Psicologia busca compreender é por que uma pessoa se comporta de uma maneira e não de outra.

2.1. A Psicologia Organizacional

Conforme descrito por Banov (2009), a área da Psicologia que se aplica ao gerenciamento de pessoas é a Psicologia Organizacional, que tem por objetivo a utilização dos princípios científicos do comportamento humano nas organizações.

Toda e qualquer organização é composta por pessoas. São as pessoas que realizam as atividades que movimentam o negócio, ou seja, são as pessoas que fazem as coisas acontecerem nas organizações.

2.2. Os Benefícios da Aplicação da Psicologia Organizacional

De acordo com Fidelis e Banov (2013), a psicologia organizacional é muito mais do que o uso de testes psicológicos para a recrutamento de pessoas, diferentemente do que algumas pessoas acabam acreditando. A psicologia organizacional é responsável por desempenhar diversas funções, como por exemplo, buscar conhecer mais e melhor sobre algumas pessoas quando observado o comportamento das mesmas no local de trabalho. Também tem como função orientar pessoas em algumas tomadas de decisões que estão relacionadas a gestão de recursos humanos.

A psicologia organizacional exerce atividades e processos voltados para valorização do profissional, criando um ambiente de trabalho confortável para o colaborador possa desempenhar bem suas atividades e assim alcançar as metas estipuladas, o que gera um aumento de produtividade, onde a organização passa a ter um diferencial competitivo diante dos seus concorrentes.

Segundo Fidelis e Banov (2013), a psicologia organizacional impulsiona a primazia operacional em todas as áreas da organização, acompanhando os funcionários, oferecendo treinamentos e diagnosticando a empresa e seus setores.

A psicologia organizacional também providencia ferramentas singulares para recrutamento de pessoas e oferecer orientação psicológica quando necessário.

De acordo com Fidelis e Banov (2013), a psicologia organizacional colabora na formação de líderes, com a solução de problemas no ambiente de trabalho, aumenta a produtividade e reduz o *turnover*.

3. ESTUDO DE CASO

Através das informações prestadas pelo site da empresa Ação Reação Marketing (2011), empresa especializada em consultoria empresarial, pôde-se notar os benefícios da aplicação da Gestão de Pessoas com o uso da Psicologia Organizacional quando analisado o estudo de caso da Fertilizantes Fosfatados S.A. – Fosfertil (2011), empresa de fertilizante.

De acordo com a Ação Reação Marketing (2011), a Fosfertil foi constituída em 1977 para dar continuidade a um projeto iniciado em 1974 pela estatal CPRM. Visando a substituição da importação de fertilizantes fosfatados. Em 1980 a empresa incorporou Valefértil, um complexo químico de fertilizantes localizado em Uberaba (MG), e Valep, uma mineradora de fosfato em Tapira (MG), tornando-se uma empresa integrada verticalmente.

Já como líder no fornecimento de matérias primas para o setor de fertilizantes fosfatados na América Latina, a Fosfertil foi privatizada em agosto de 1992. O controle foi adquirido por Fertifós que reúne um grupo de empresas de fertilizantes, com a Vale do Rio Doce retendo uma participação independente.

Em seguida, a Fosfertil fez duas aquisições em leilões de privatização, adquirindo Goiásfértil em 1992 e Ultrafértil em 1993. Enquanto Goiásfértil explorava uma mina de rocha fosfática em Catalão (GO), Ultrafértil era uma das maiores produtoras de fertilizantes nitrogenados do país. Em 1995 a Goiásfértil incorporou os ativos, e adotou o nome, da Ultrafértil. Hoje a Fosfertil e Ultrafértil operam de forma integrada.

Em 2011 a empresa investiu na contratação de um administrador de empresa conhecedor da área de Recursos Humanos e Desenvolvimento Humano, conferencista, diretor de Recursos Humanos da Brasil Consultoria e do Instituto Marcelo de Almeida Desenvolvimento Humano e Qualidade de Vida, que inclusive, este instituto foi fundado pelo mesmo, por isso carrega seu nome. Com objetivo de motivar todos os colaboradores da organização e suas famílias nos quesitos saúde e relacionamento profissional e pessoal.

Almeida (2011), comenta que, instruir os colaboradores sobre como atingir melhor qualidade de vida acrescenta muitos benefícios às empresas. Os mesmos tem percepção que a empresa tem preocupação com seu bem estar, o que aumenta sua produtividade; há uma diminuição de custos com relação às doenças de trabalho; o relacionamento interpessoal melhora dentro da empresa, facilitando processos; os funcionários se sentem estimulados a buscar, em seguida, há uma tendência de melhor aprimoramento profissional, o que converge

para uma melhoria formação profissional através do grupo, e conseqüentemente, reduz o *turnover*.

De acordo com Almeida (2011), *turnover* representa à organização uma saída de talentos e gastos com demissões e novos processos de contratação.

Fica evidente que a psicologia organizacional exerce uma função muito importante no desenvolvimento das pessoas, envolvendo todos os setores da empresa. Após a empresa investir na qualidade de vida de seus colaboradores, fica fácil notar a grande diferença no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, dos resultados alcançados por elas que, diretamente, refletem nos ganhos da empresa.

4. GESTÃO DE PESSOAS

As empresas têm percebido a grande importância das pessoas para os negócios, tão logo o aumento do interesse em investir no capital intelectual, uma vez que se tem o entendimento que sem as pessoas não há serviço ou produto no mercado, ou seja, não existirão mais empresas.

Então se faz necessário saber como investir nas pessoas de modo com que as mesmas possam se sentir estimuladas a desempenhar suas atividades de uma melhor forma. Para isso, as empresas que já notaram esse fator, estão cada vez mais investindo em aprimorar setores e cargos de liderança como Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas.

Para Chiavenato (2008) a Gestão de Pessoas corresponde à mentalidade predominante nas organizações que se contextualizam de acordo com uma cultura e um método organizacional, além de depender das características do contexto ambiental, dos negócios desenvolvidos na instituição, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão que se empreende.

5. O DESAFIO DA MOTIVAÇÃO

De acordo com Paschoal (2006), durante muito tempo os empresários, diretores ou gestores acreditaram que a simples necessidade do emprego seria suficiente para “motivar” as pessoas e que ainda hoje tem gente que pensa assim.

Segundo Paschoal (2006), a motivação é tarefa de um dirigente, que deve encorajar, inspirar e unir pessoas para execução das atividades ou metas. É muito difícil para um líder desempenhar esta habilidade. A motivação surge do interior de cada indivíduo e cada um

consegue aquilo que almeja conseguir. Ao motivar, o dirigente cria as condições que impelem as pessoas a efetuarem seu trabalho com entusiasmo e dedicação.

Pode-se entender que é tarefa do líder criar as condições que ajudarão as pessoas da equipe a encontrar satisfação em seu próprio trabalho.

É notório que a motivação é o grande fator desafiador no que se diz respeito a gerir pessoas. Constantemente os líderes e dirigentes buscam encontrar fórmulas que possam motivar sua equipe. Porém, o que Wood Jr (2002) deixa claro é que o ponto inicial para chegar nesse objetivo é buscar compreender o sentido que as pessoas dão para o que costumam fazer como atividade.

Entende-se que, logo, não se tem uma simples fórmula para motivar uma ou mais pessoas, pois os sentidos que as pessoas atribuirão para suas atividades são particulares, ou seja, cada pessoa terá a sua ‘fórmula’ para ser estimulada a alcançar determinados objetivos.

Segundo Paschoal (2006), conhecer formas de motivar as pessoas é uma das grandes competências de todo líder.

5.1. Motivação: o que é, importância e como ocorre

De acordo com Gil (2007), a motivação é o que estimula uma pessoa a agir. E o estímulo surge de uma necessidade não satisfeita. Essas necessidades são inerentes às pessoas. No entanto, os gestores não podem criar as necessidades nas pessoas, ou seja, não podem motivar as pessoas, mas sim satisfazê-las.

Segundo Gil (2007), o mundo, em termos de negócio, está cada vez mais competitivo, gerando a necessidade de as pessoas estarem altamente motivadas. Para uma empresa, o principal combustível para produtividade é a motivação.

Conforme descrito por Gil (2007), cada vez mais as empresas valorizam as pessoas. Os colaboradores mais comprometidos acabam sendo escolhidos para participar das resoluções. E existe uma tendência de que os colaboradores mais envolvidos são os colaboradores que as empresas mais investem. É muito mais recorrente para as empresas encontrarem pessoas competentes do que comprometidas. Por conta disso, uma das tarefas que tem se tornado a mais importante para os gestores é a de identificar condições que promovem a motivação.

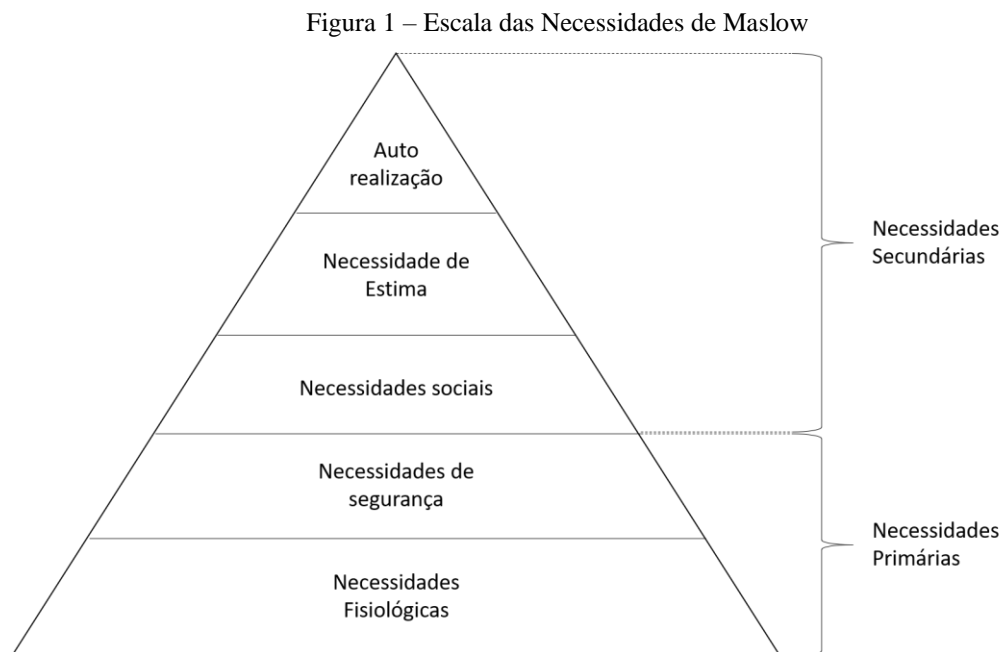
De acordo com Gil (2007), a motivação ocorre quando existe um desejo de algo. E esse desejo é registrado pela pessoa, muitas vezes até pelo subconsciente, conforme analogia do

iceberg apresentada por Freud. Depois de assimilar a necessidade ou desejo, a pessoa se guia pelo comportamento em direção da satisfação ou prazer. Se houver o registro de uma necessidade mais relevante que a primeira necessidade registrada, então a de nível maior será prioridade.

5.3. As Necessidades Humanas

Ao abordar o tema sobre os desafios da motivação, deve-se conceituar sobre a teoria das necessidades, de Abraham H. Maslow. Psicólogo norte-americano, notório por seus estudos sobre motivação humana. Maslow buscava compreender o que tirava as pessoas do estado inerte e as levava a fazer alguma coisa.

Segundo Banov (2009), Maslow chegou à conclusão de que o ser humano é portador de várias necessidades e essas aparecem organizadas em prioridades e hierarquia. Maslow contribuiu muito para o desenvolvimento e avanço dos estudos relacionados ao comportamento e necessidades humanas. Seu trabalho é utilizado por muitas instituições de ensino como referência quando se trata de gerenciamento de pessoas e, também, de administração de empresas. Maslow desenvolveu uma teoria, idealizando uma pirâmide que representasse as necessidades em sequência, apontando uma caminhada em direção ao topo e, ao mesmo tempo, mostrando no tamanho da área de cada necessidade a importância e a dificuldade de se alcançar o ápice da pirâmide. As necessidades, segundo Maslow, aparecerão na ordem da figura 1:



Fonte: Chiavenato (1994)

5.3.1. Necessidades Fisiológicas

De acordo com Chiavenato (1994), as necessidades fisiológicas são as necessidades mais básicas e que são de nível mais baixo de todas as outras necessidades humanas, como por exemplo, as necessidades de dormir, de se alimentar, de se relacionar sexualmente, ou de possuir um abrigo.

Segundo Chiavenato (1994), as necessidades fisiológicas podem ser definidas como biológicas ou básicas e essas necessidades tem por característica de serem cíclicas e incessantes, ou seja, precisam constantemente serem saciadas para garantir a subsistência de cada um. Desde o momento do nascimento, essas necessidades norteiam a vida.

Se, por acaso, todas as necessidades humanas ficarem insatisfeitas, o primeiro reflexo ou ação será a busca pela satisfação das necessidades fisiológicas, com o objetivo de saciar as necessidades que o organismo humano produz.

5.3.2. Necessidade de Segurança

Segundo Chiavenato (1994), as necessidades de segurança representam o segundo nível das necessidades humanas. Essas necessidades fazem com que pessoas busquem se proteger de qualquer ameaça.

De acordo com Chiavenato (1994), as necessidades de segurança são decorrentes das necessidades fisiológicas quando as mesmas estão, de certo modo, satisfeitas. Assim como as necessidades fisiológicas, essas também estão estreitamente ligadas à sobrevivência da pessoa.

De acordo com Banov (2009), as necessidades humanas são divididas em duas ordens. Sendo os dois primeiros níveis a primeira ordem e os demais níveis de segunda ordem. Classificando como necessidades primárias e secundárias.

5.3.3. Necessidades Sociais

O terceiro nível das necessidades humanas e o primeiro nível das necessidades de segunda ordem, é o nível das necessidades sociais, e Chiavenato (1994) define que são as necessidades de se reunir, de participar, de ser aceito por um grupo, de amizade e de amor.

Segundo Chiavenato (1994), essas necessidades surgem quando as necessidades anteriores, ou seja, de nível mais baixo, se encontram parcial ou totalmente saciadas.

5.3.4. Necessidades de Estima

Segundo Chiavenato (1994), essas são as necessidades que compõe o quarto nível das necessidades humanas e o segundo nível da segunda ordem. Esta necessidade está diretamente relacionada com a auto avaliação, ou autoestima. Circunda a necessidade de se auto apreciar, de ser reconhecido, de consideração, da autoconfiança, a necessidade de ser aprovado por um grupo, relacionado com a questão de status.

O autor ainda afirma que ao saciar essas necessidades orientam os sentimentos de poder, de se sentir útil, de valor, autoconfiança, força. Uma frustração pode gerar ou criar sentimentos que afetam as pessoas de maneira negativa. Gerando alguns sentimentos como, de fraqueza, de insegurança, levando a pessoa se sentir desamparada e dependente.

5.3.5. Necessidades de Auto Realização

De acordo com Chiavenato (1994), estas são as necessidades de maior nível. São as necessidades de auto realização, essas são de nível superior, preenchendo o topo da hierarquia. São as necessidades que exerce estímulo único e subjetivo para cada pessoa, e assim as pessoas que desfruta dessa necessidade de se realizar acaba alcançando potencial máximo.

O autor continua a enfatizar que essa propensão se manifesta através do ímpeto da pessoa em se tornar melhor do que ela já é, e de passar a ser tudo o que desejar ser.

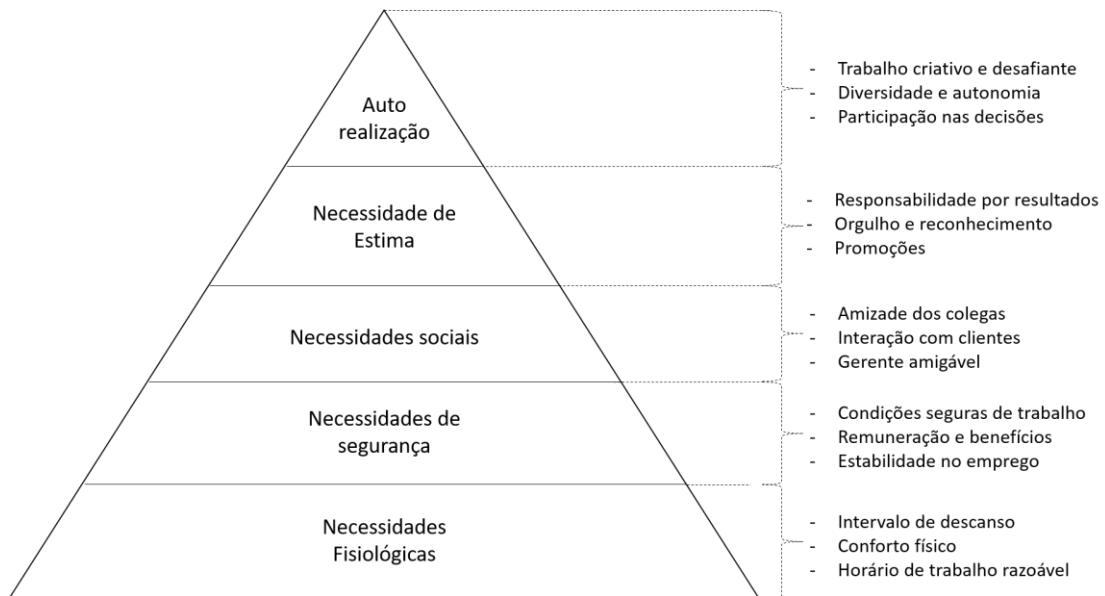
A plena realização de algo que a pessoa possui como potencial está relacionada as necessidades de auto realização.

5.3.6. Exemplo de Como Satisfazer as Necessidades Humanas no Ambiente de Trabalho

Chiavenato (1994) resumiu as necessidades humanas de uma maneira diferente e mais objetiva, de ponto organizacional, pois o resumo está voltado para o ambiente de trabalho.

Conforme abaixo na figura 2 é apresentado o exemplo de como satisfazer as necessidades humanas no ambiente de trabalho.

Figura 2 – Exemplo de Como Satisfazer as Necessidades Humanas no Ambiente de Trabalho



Fonte: Chiavenato (1994)

5.4. Ciclo Motivacional

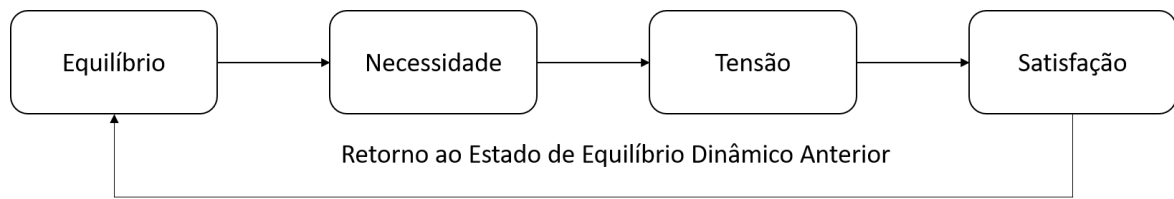
Existe uma outra questão importante no que diz respeito a motivação de pessoas, que é o Ciclo Motivacional. Este ciclo é explicado pelo Chiavenato (1994) onde o mesmo afirma que a motivação ocorre de maneira cíclica e repetitiva. Esse ciclo é constituído por fases e essas fases pode se alternar e se repetir.

Segundo Chiavenato (1994) existe um estado de equilíbrio dinâmico e que todo organismo humano tende a buscar por esse equilíbrio. A necessidade surge quando ocorre um desequilíbrio. A tensão passa assumir o controle e o equilíbrio se faz perdido, deixando o organismo em um estado insatisfeito até que seja saciado tal necessidade, gerando a satisfação ou prazer.

De acordo com Chiavenato (1994), toda e qualquer tensão acaba gerando um desconforto, sofrimento e ansiedade, o que provoca um gasto dispendioso de energia física e mental. O equilíbrio se dá por restaurado quando a satisfação da necessidade acontece, voltando ao estado de equilíbrio dinâmico anterior.

Conforme figura 3 abaixo:

Figura 3 – Ciclo Motivacional



Fonte: Chiavenato (1994)

Pode-se notar que o conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para condução das pessoas e equipes de trabalho. O gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana. Faz-se necessário que as organizações tenham líderes que lideram com excelência.

6. REFLEXOS DA MOTIVAÇÃO: PRODUTIVIDADE

De acordo com Carvalho (2011), o termo “produtividade” é compreendida como melhoria do rendimento do trabalho. Tal rendimento contorna diversos de fatores, como uso de novas tecnologias, quantidade de recursos para produção, qualidade, capacitação dos profissionais, ergonomia etc.

Entretanto, em relação a todas essas questões citadas anteriormente, uma delas se destaca sobremodo as outras por conta da sua relevância: o nível de motivação com que os funcionários produzem.

Segundo Carvalho (2011), é para essas questões pessoais que é chamado de “produtividade no trabalho”, e a mesma depende relativamente de cada indivíduo e do nível de motivação que cada pessoa se encontra.

Do que adiantaria disponibilizar muitas condições e recursos necessários para a produzir algum material ou serviço se não houver uma real vontade das pessoas que participam no processo produtivo da empresa.

Carvalho (2011) afirma que “a produtividade só pode, então, ser aumentada mediante uma mudança interna na mente de todos aqueles que participam do processo de produção de bens e de serviços”.

6.1. Fatores que aumentam a produção

De acordo com Carvalho (2011), existem alguns fatores que aumentam a produtividade, dentre eles temos:

- Quantitativo e qualitativo dos recursos disponíveis, como maquinários, equipamentos, ferramental e matéria prima disponíveis;
- Mão de obra treinada, instruída, de qualidade e experiente;
- Trabalho racionalmente organizado com tarefas distribuídas de modo claro e responsável;
- Empregado motivado pelo ambiente adequado de trabalho, salário, progressão da carreira, etc. (CARVALHO, 2011, p.170).

Nota-se pela descrição de Carvalho (2011) que a produtividade e o sucesso do profissional não dependem unicamente de uma metodologia da empresa, ou de qualquer outra variável, mas sim de todo o conjunto que se relacionam e acabam criando a atmosfera favorável para gerar o aumento de produtividade.

6.2. Fatores que afetam a produtividade

A produtividade do trabalho é um fator decisivo para determinar o sucesso ou fracasso de uma empresa. De acordo com Carvalho (2011), o aumento de produtividade pode ser alcançado por um conjunto de fatores, já a baixa produtividade pode ocorrer por apenas um fator. Dentre alguns deles:

- Estar com a saúde ruim;
- Por estar enfrentando problemas pessoais familiares;
- Ter carência de algumas de suas necessidades para a vida;
- Trabalhar sem estar satisfeito por seu trabalho e pelo ambiente que está;
- Em função do tratamento que recebe dos colegas da empresa, se sentir deprimido;
- Ter dificuldades no relacionamento com colegas de trabalho;
- Achar que seu trabalho seja inútil. (CARVALHO. 2011, p. 169).

Deste modo, percebe-se a relevância de uma boa gestão de pessoas para identificar no colaborador um ou mais desses fatores que podem causar uma baixa produtividade, podendo, de primeiro momento ou não, afetar uma empresa.

7. O DESAFIO DA LIDERANÇA

De acordo Chiavenato (1994), os gerentes são responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial.

Para que as pessoas possam ser motivadas de forma pessoal como profissional, elas precisam de uma liderança. Segundo Chiavenato (1994) para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe elas precisam de liderança. A liderança constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe.

De acordo com Chiavenato (1994) para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras. Dentre estas funções, sobressai a liderança. O gerente deve saber como conduzir as pessoas, isto é, como liderar as pessoas e administrar as diferenças entre elas.

Paschoal (2006) descreve algumas habilidades que um líder precisa ter para desempenhar seu ofício, tais como:

Motivar, comunicar-se eficazmente, tomar decisões acertadas, ter disciplina, iniciativa, objetivos claros, autoconfiança, espírito de sacrifício, senso de justiça, dignidade coragem. Requer, sobretudo, a capacidade de compreender a natureza humana e o comportamento predominante nas pessoas. Tomar iniciativas é uma das características mais fortes do líder, mas ele não deve fazer as coisas que cabem aos liderados fazer. Se tomar o lugar dos liderados, não estará praticando o princípio do esforço organizado. A essência da liderança está em levar as pessoas a realizarem coisas. (PASCHOAL. 2006, p. 61)

Com a descrição de Paschoal, fica evidente a importância e a forma como o líder influencia toda uma equipe e, conseqüentemente, toda uma organização. Se um líder não exercer seu papel com sublimidade, a organização pode fracassar e sofrer sérias conseqüências.

Chiavenato (1994), reforça essa afirmação dizendo que para assegurar o sucesso frente a um ambiente que está em constante mudança e que possui um alto nível de concorrência, as empresas precisam de líderes eficazes. As responsabilidades do gerente estão mudando radicalmente. Não basta ser eficiente. É preciso, sobretudo, ser um líder eficaz. O líder não atua no vácuo. Trabalha com pessoas de todos os tipos, em todos os níveis da organização e em situações altamente diversas.

Segundo Chiavenato (1994), a eficácia de um líder consiste em, resumidamente:

- a) Construir a sua própria equipe e escolher adequadamente as pessoas que irão trabalhar com ele. Formar e manter uma equipe bem selecionada é um indício da eficácia da liderança.
- b) Treinar e desenvolver continuamente as pessoas. O líder consegue a plena capacitação pessoal de sua equipe através da comunicação e da transmissão de informações, transferência de habilidades, mudanças de atitudes e desenvolvimento de conceitos e filosofias de trabalho.
- c) Analisar e planejar o trabalho de modo a assegurar um desenho de tarefas altamente sintonizado com as capacidades individuais dos membros de sua equipe e gerenciar as mudanças necessárias para manter constante essa sintonia entre o desenvolvimento individual e grupal e a consequente modernização das atividades e serviços.
- d) Liderar pessoas e grupos de trabalho, traçando e revendo constantemente os objetivos a serem alcançados e conduzindo os esforços de modo a obter ações eficientes e altamente produtivas.
- e) Motivar pessoas e grupos de trabalho através da própria tarefa, do clima organizacional adequado, proporcionando condições ótimas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais dos membros da equipe.
- f) Monitorar e avaliar o desempenho das pessoas e grupos para verificar o seu progresso e desenvolvimento.
- g) Recompensar firmemente para assegurar reforço positivo do desempenho eficiente e eficaz dos subordinados e da equipe. (CHIAVENATO. 1994, p. 159).

Pode-se notar que o líder é uma peça fundamental para o conduzir pessoas a alcançarem objetivos comuns e individuais. Em uma organização que é movida e resultados positivos, faz-se necessário que o líder seja bem selecionado para função.

A habilidade de liderar não é uma habilidade exclusiva ou rara. Ela pode ser aprendida e aprimorada constantemente. Sendo assim, entende-se que qualquer um pode liderar, desde que seja capaz de desempenhar tais habilidades.

Chiavenato (1994) diz que, a habilidade de liderança não é nata. Nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano de trabalho.

Ainda segundo Segatto (2017), quando se trata de clima organizacional, remete-se a satisfação dos trabalhadores, uma vez que liderar está relacionado a ter um bom relacionamento entre o colaborador e o seu gestor, na obtenção de bons resultados para a organização.

Com isso, as empresas podem formar seus líderes através de outros líderes e cada vez mais aprimorar suas equipes e, conseqüentemente, seus resultados.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos e hipóteses dessa pesquisa foram atingidos e comprovados através do material estudado, demonstrando a importância das empresas tomarem ciência do atual cenário da saúde pública no Brasil, no que diz respeito a saúde mental e do comportamento das pessoas, se atentar e tomar medidas efetivas que colaborem com o desenvolvimento de cada indivíduo e, conseqüentemente, da sociedade, sendo que as empresas dependem das pessoas para sua existência, tanto para efetuar os serviços como consumi-lo, ou seja, isso está diretamente relacionado com a economia do país.

Notamos que um problema de saúde pública interfere em todos os aspectos e camadas da sociedade de tal forma que as empresas passam a ter suas responsabilidades sociais diante dessa situação. Tão logo, se faz necessário que alguma ação social seja aplicada pelas empresas, a fim de contribuir e colaborar com a saúde pública, pois isso afeta a sustentabilidade das organizações e, conseqüentemente, do mercado econômico.

Observamos que não é válido somente estudar ou desenvolver estudos teóricos que retratem sobre as questões sobre gestão de pessoas e psicologia, e sim será válido trabalhar e criar meios ou maneiras de avaliar e modificar a realidade praticada em algumas empresas.

Entendendo os aspectos psicológicos organizacionais e a responsabilidade que esta ação pode ter de influência sobre as pessoas, as empresas devem cuidadosamente preparar seus líderes para liderar suas equipes e projetos.

Se uma empresa está alcançando seus resultados, não necessariamente seus colaboradores estão motivados a isso, pois as algumas condições podem não estar de acordo com a motivação e necessidades humanas, o que pode gerar diversos tipos de frustrações.

No entanto, as empresas que cuidam bem de seus colaboradores e que investem no desenvolvimento de cada um deles e de seus líderes, alcançarão resultados positivos, assim como mostra o estudo de caso e o caso da IBM – empresa em constante crescimento e referência

de modelo organizacional – pois estreita a relação empresa-colaborador e acaba ser tornando uma relação transparente, objetiva, colaborativa e, conseqüentemente, de sucesso.

Entretanto, existem diversos desafios para alcançar o ideal organizacional. Um dos principais saber lidar com as diferenças de cada pessoa e, ainda, saber lidar com as diferenças entre cada uma delas. Isso gera uma dificuldade para definir algum parâmetro que possa ser global e que possa ser aplicado para todas as empresas, pois não é possível motivar em termos iguais pessoas diferentes. Nem sempre o que é conveniente para uma pessoa será necessariamente para outra. Assim, o que pode ser interessante para uma pessoa em dado momento, pode não ser mais depois de algum tempo.

Apesar de algumas teorias, as necessidades humanas, são subjetivas e isso torna um desafio para qualquer empresa ou líder que queira motivar uma equipe ou pessoas. Por isso, se faz necessário uma abordagem ou diálogo que favoreça o relacionamento empresa-líder-colaborador, para que o objetivo da motivação seja alcançado e ambos conquistem resultados positivos.

Portanto, sempre há um elemento particular na motivação que gera uma grande complexidade, por este motivo, as empresas devem investir constantemente nas pessoas e em seus líderes e na formação de novos profissionais na área de psicologia, de forma que sempre esteja atualizada ao cenário atual, entendendo as tendências e tipos de necessidades humanas e assim colaborando de forma significativa com o atual problema de saúde pública.

9. REFERÊNCIAS

AÇÃO REAÇÃO MARKETING, Consultoria, 2011. Disponível em: <<http://acaoreacaomarketing.com.br/site/>>; Acesso em: 08/09/2017.

_____. **Raio-X Fosfertil**, 2011. Disponível em: <<http://www.acaoereacao.net/raioxfosfertil.html>>; Acesso em: 08/09/2017.

ALMEIDA, Marcelo. **Investir na qualidade de vida do funcionário aumenta a produtividade da empresa**. Catho, 2011. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/investir-na-qualidade-de-vida-do-funcionario-aumenta-a-produtividade-da-empresa>>. Acesso em: 14/09/2017.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de Pessoas**. 1ª ed. 1ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. vol.1 – 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CVV - Centro de Valorização da Vida. *Prevenção do Suicídio*. Disponível em: < <https://www.cvv.org.br/blog/movimento-mundial-setembro-amarelo-estimula-prevencao-do-suicidio/> >; Acesso em: 25/10/2017.

FIDELIS, Gilson José e BANOVA, Márcia Regina. *Gestão de recursos humanos: do tradicional ao estratégico*. São Paulo: Érica, 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoques nos papéis profissionais* – 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

PASCHOAL, Luiz. *Gestão de Pessoas: micros, pequenas e médias empresas – para empresários e dirigentes*. Janeiro: Qualitymark, 2006.

SEGATTO, M. B. *Clima organizacional como fator contribuinte para a motivação e a satisfação no trabalho*. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXVII, N°. 000105, 13/04/2017. Disponível em: < <http://semanaacademica.org.br/artigo/clima-organizacional-como-fator-contribuinte-para-motivacao-e-satisfacao-no-trabalho> >. Acessado em: 10/11/2017.

WOOD JR. Thomas. *Gestão Empresarial: fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.