

Uma estratégia de RH para melhoria do comportamento dos colaboradores de uma empresa em Teresina - Piauí

Lucilene Leite Mourão¹
Francelena Saraiva Marques Carvalho²

Resumo: Sabe-se que nas empresas os desafios significativos em termos de desempenho energizam as equipes e contribuem para o sucesso, logo é de suma importância analisar o comportamento individual de cada profissional no aspecto eficiência e eficácia. Daí a importância da implantação de estratégias de Recursos Humanos em que se busca analisar este comportamento e desenvolver atividades de relacionamento motivacional nas organizações. O tema escolhido teve origem na visão da pesquisadora de que a Administração de Recursos Humanos De uma empresa em Teresina encontrava-se limitada no campo do estudo do comportamento organizacional numa visão de atitude, mudança pessoal, para manter um equilíbrio nas Relações de Reciprocidade entre pessoas e Organização. É notório que a organização tem se empenhado em satisfazer as necessidades de seus colaboradores, porém não está tendo o respectivo retorno. Mediante isto esta pesquisa buscou enfatizar que toda atividade humana deve estar imantada de valores morais, éticos, conduta e procedimentos contribuindo para a formação de uma equipe mais saudável, justa e consciente de seu papel na prática dessas atividades de relacionamentos para a preservação e melhoria da eficácia.

Palavras-chave: Colaboradores. Comportamento Organizacional. Estratégia.

¹ Bacharel em Administração de Negócios – Fsa

² Professora Orientadora da Faculdade Santo Agostinho



1. Introdução

A administração das organizações requer um profundo conhecimento do comportamento organizacional e este por sua vez trata-se de uma disciplina acadêmica que surgiu para estudar e retratar o comportamento humano nas organizações e é fundamental para a sobrevivência das empresas num mundo caracterizado por mudanças aceleradas e de incrível competitividade.

Sendo o capital humano um conjunto de talentos e para que seja excelente faz-se necessário que atue num contexto organizacional que lhe dê estrutura e impulso motivacional e que toda organização precisa avaliar e investir no comportamento organizacional de seus colaboradores para manter uma cultura de aprendizado e de mudanças a fim de adaptar-se a um mercado de acirrada competitividade.

Neste contexto esta pesquisa teve como objetivo principal a oportunidade de desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos do Comercial Ibiapina Ltda, buscando incentivar e impulsionar os colaboradores a esforços de mudança pessoal, atitude tornando-os gerenciadores de si mesmo para um comportamento organizacional mantendo uma constante cultura de aprendizagem. Teve como objetivos específicos: observar os colaboradores internos quanto ao esforço e desempenho; reorganizar o processo de propagação da comunicação interna; discutir o papel das pessoas e dos relacionamentos considerando os aspectos relativos à motivação e à mudança de atitude e desenvolver ações para estimular o potencial dos colaboradores e incentivar esforços de mudança.

É certo que um colaborador motivado, de atitude e gerenciador de si mesmo requer menos controle, tem menos período de baixa produtividade e maiores probabilidades de ser criativo e, sendo que a empresa consta de colaboradores bem humorados, confiáveis e prestativos é de suma importância que se mantenha uma política de manter e reter funcionários buscando desenvolvê-los. Mediante isto esta pesquisa buscou enfatizar que toda atividade humana deve estar imantada de valores morais, éticos, conduta e procedimentos contribuindo para a formação de uma equipe mais saudável, justa e consciente de seu papel na prática dessas atividades de relacionamentos para a preservação e melhoria da eficácia.

2. Evolução das Teorias da Motivação

As concepções anteriores a respeito da natureza humana não consideram a complexidade do homem. O ser humano não é somente complexo, mas variável

e tem muitas motivações dispostas em uma hierarquia sujeita à mudanças. E a atitude se faz necessária por ser um processo e não um evento isolado; é consequência e não causa. Já as teorias baseadas no conteúdo da motivação partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo derivando de forças existentes dentro dele para agir e pensar. Então as teorias comportamentais que possibilitam a análise para o incentivo a uma mudança pessoal são:

3. Teoria da Existência, do Relacionamento e do Crescimento

Alderfer (2004) substitui as cinco necessidades de Maslow (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização) por apenas três. Mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo. Uma pessoa pode estar orientada para o crescimento, a existência e o relacionamento ao mesmo tempo e em qualquer seqüência, e todas essas necessidades podem estar atuando simultaneamente.

Conforme Antonio Araújo Freitas (HSM, 2006), as características imprescindíveis a quem quiser ser um profissional de sucesso no mundo são “capacidade de pensar grande; a capacidade de trabalhar com inteligência, conhecimento e disciplina; a criatividade para o futuro e, por fim; a capacidade de interagir com outra pessoa.” Com esta citação o autor deixa claro a interdependência entre os elementos da teoria ERC (Existência, Relacionamento e o Crescimento) na rotina de um profissional.

A organização do trabalho não deve ser apenas um veículo de satisfação das necessidades fixas, como também da necessidade do homem como ser social, que tende a conquistar e realizar plenamente a sua liberdade através do trabalho como forma de assegurar seu sustento, mas principalmente, como um habitat para que possa exercer seus direitos de auto-realização, autonomia, autocontrole e auto-desenvolvimento num esforço permanente das pessoas para se aperfeiçoar como ser.

4. Teoria da Definição de Objetivos

Para Edwin Locke (2004) a intenção de lutar para alcançar um objetivo é a maior fonte de motivação. “O objetivo mostra à pessoa o que precisa ser feito e quanto esforço ela terá de despender para o seu alcance”.

Um dos grandes objetivos na vida do profissional bem sucedido é o “objetivo de crescimento”, a busca pela excelência no que faz e isto com certeza influencia



5. Teoria X e Y

Esta teoria de McGregor (2004) descreve dois tipos fundamentais de convicções (valores) sobre a natureza humana e que podem afetar o estilo de organização e liderança de um empreendimento.

O trabalhador vem ao serviço, em vez de empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre procura fazer menos do que pode realmente__ e produz muito menos do que é capaz__ trabalha deliberadamente devagar, a modo de evitar a realização de toda a tarefa diária. (CHIAVENATO, 2004. p.40).

Na primeira o homem é visto como preguiçoso, intrinsecamente sem motivação, resistente à mudança por não querer arriscar sua segurança, é pouco ambicioso e criativo e ver o trabalho como algo desagradável precisando ser chefiado e fiscalizado de perto. A teoria Y, ao contrário da outra, segue uma forma administrativa bastante aberta, dinâmica e democrática. Integrando os objetivos pessoais com os organizacionais.

O homem é intelecto e quer agir, anseia pelo desenvolvimento e demonstração da capacidade. Nesta teoria se desenvolve o programa de Auto-Avaliação do desempenho para encorajar as pessoas a planejar e avaliar sua contribuição para os objetivos da empresa e terem maior responsabilidades.

6. As pessoas nas organizações

Segundo Chiavenato (2004) o comportamento individual das pessoas é um aspecto importante nas organizações. Ele se caracteriza por diferenças individuais e de personalidade, maneiras diferentes de pensar, agir e sentir. O Comportamento Organizacional se baseia em algumas dessas maneiras, pois é orientado para o desempenho e vê a maioria dos comportamentos como resultados de um processo consciente de pensamento interno do indivíduo. Para que a Relação de Reciprocidade entre pessoas e organização esteja em equilíbrio faz-se necessário que os colaboradores em retorno aos incentivos recebidos da contribuam com: trabalho, dedicação, esforço, alcance de objetivos, agregação de valor e utilização do conhecimento. E para isso é fundamental que saibam distinguir entre:

1-Eficiência versus Eficácia: eficiência trata-se da capacidade de produzir, de realizar tarefas enquanto a

eficácia é a realização das tarefas alcançando resultados esperados;

2-Treinamento versus Desenvolvimento: o treinamento está relacionado ao tecnicismo para o desempenho de uma tarefa e é temporário, de curto prazo enquanto o Desenvolvimento diz respeito ao plano de carreira, é permanente e de longo prazo;

3-Atendimento versus Tratamento: o atendimento envolve o formalismo da empresa, o tecnicismo, enquanto o Tratamento diz respeito ao potencial humano, o carisma, humor, simpatia.

Quanto mais as empresas vão conquistando seu espaço no mercado, logo ficam mais exigente quanto ao perfil profissional de seus colaboradores, necessidade esta que os próprios consumidores vão exigindo: colaboradores eficazes, com desenvolvimento de carreira e que não somente atendem, mas que tratam seus clientes.

7. Perfil do profissional moderno

Abordou-se este quesito classificando o comportamento dos colaboradores de ontem, que hoje se encontra ultrapassado para as organizações altamente competitivas que buscam uma posição de destaque no mercado. O Funcionário de ontem apenas:

- Obedece cegamente às ordens recebidas;
- Está preocupado como o horário rígido de trabalho;
- Executa eficientemente sua tarefa;
- Segue estritamente os métodos impostos;
- Mantém a rotina burocrática e não assume outras responsabilidades;
- Faz seu trabalho sem se preocupar com o trabalho dos outros.

O Profissional Moderno, ao contrário, tem o seu desempenho além das limitações acima citadas. Mantém visão holística dos negócios, tem espírito empreendedor, busca a empregabilidade no contexto plano de carreira e é um gerenciador de si mesmo. Aplica constantemente as práticas do Auto-Gerenciamento, os Princípios da Aprendizagem, é conhecedor e praticante do Programa 10'S.



Para Drucker (2006) as práticas para gerenciar a si mesmo constam de uma contínua reflexão dos itens descritos a seguir buscando conhecer a si mesmo impulsionando a um esforço de mudança pessoal. Qualquer pessoa tem um potencial de realização própria e evolução, sendo um excelente instrumento para prosperar e obter êxitos, precisando somente técnicas que o ajudem.

Os Princípios da Aprendizagem abordam a aprendizagem por observação ou aprendizagem social. Existem alguns princípios que funcionam não como regras mandatárias, mas como um trabalho em progressão e que podem ser aplicados a várias situações, onde estão relacionados à própria experiência, dentre eles:

Valores - Constitui as crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento de cada um. O que se deseja para a vida pessoal e social vai depender da escolha dos valores que realmente vai-se assumir; Comprometimento - Sentimento de lealdade, fidelidade que correspondem aos ideais da organização; Cultura - Valor da lei e da ordem; Comunicação - Comunicação ampla e contínua compartilhada com todos. Conhecimento e adequada aplicação que permite captar o constante feedback; Parceria – Espírito de equipe, valor de trabalhar junto; Colaboração - Alto nível de colaboração e envolvimento aumentando a eficiência e coesão; Inovação/ Riscos - Reiniciar modos diferentes de fazer as coisas, aprendendo com o fracasso. As oportunidades precisam ser analisadas e aproveitadas; Aprendizagem - É fundamentalmente social. Por ser um processo de adquirir conhecimento é socialmente construída e requer mudanças na identidade (HSM,2006, n.54).

Segundo Zimmer (2007) o programa dos 10'S é sistema japonês/brasileiro para mudanças de hábitos e de atitudes que permite criar um ambiente limpo, organizado e saudável, onde colaborador sinta-se bem. Trata-se de importante ferramenta a promover a melhoria e organização do ambiente exigindo a colaboração de todos e é composto de dez sentidos, os quais são: Senso de Utilização - ficar com o estritamente necessário; Senso de Ordenação - cada coisa no seu devido lugar; Senso de Limpeza - manter tudo limpo e em condições de uso; Senso de Saúde e Higiene - combater causas da sujeira; Senso de Auto-Disciplina – compromisso com regras disciplinares; Senso de Determinação de União – participação da Direção no projeto; Senso de Treinamento – capacitação visando qualificação dos serviços; Senso de Economia e Combate ao Desperdício – reduzir custos e perdas; Senso de Princípios Morais e Éticos - compromisso

ético e moral e Senso de Responsabilidade Social - compromisso com a sociedade.

Promove o crescimento contínuo aperfeiçoando a rotina diária e melhoria da qualidade de vida. Visa melhoria do ambiente de trabalho, sua base é educativa e prepara as pessoas para observação crítica da realidade atuando nos desperdícios, desorganização, sujeira e atos que acarretam doenças, conflitos e anomalias do ambiente organizacional.

8. Metodologia

A Metodologia utilizada foi de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa de caráter descritivo e analítico. Utilizou-se técnica de estudo de caso, observação e pesquisa empírica sobre estudo do clima e ambiente organizacional mediante o comportamento, motivação, esforço e desempenho das atividades dos colaboradores e através de conversas informais com gerências. Tendo como população alvo para estudo os colaboradores internos (52) do Comercial Ibiapina Ltda, filial de Teresina-Piauí, analisados mediante observação e percepção do comportamento organizacional e de como este pode interferir no bom desempenho e produtividade.

9. Campo de estudo

A empresa em estudo trata-se do ramo comércio atacadista de produtos de gêneros alimentícios, de higiene pessoal, limpeza, perfumaria e de cosméticos em geral. Localizado em Teresina - Piauí com Matriz em Fortaleza-Ce. Seu público-alvo trata-se de pequenos e grandes revendedores locais e regiões vizinhas, com área de atuação abrangendo atualmente a região norte, a capital e sul do Estado do Piauí. Em seu quadro de funcionários consta de 52 colaboradores abrangendo: Diretoria, Gerências, Assistente Financeiro, Auxiliares Administrativos, Auxiliares de Serviços Gerais, Motoristas, Conferentes, Representantes, Sepa

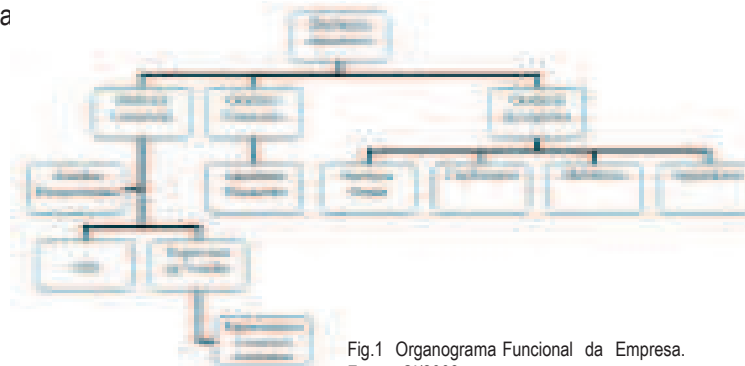


Fig.1 Organograma Funcional da Empresa.
Fonte: CI/2008



Sua missão é “Atender com ética e respeito seus clientes tendo como objetivo principal sua satisfação plena, seja na obtenção de produtos de qualidade seja na obtenção das quantidades desejadas”. Possui os valores: Ética, Respeito, Honestidade, Comprometimento e Lealdade. Tem por visão ser a maior e melhor distribuidora de produtos de limpeza e perfumaria do estado do Piauí até 2009.

10. Análise e discussão dos dados

A empresa em estudo possui uma administração com liderança liberal, humanística que preza pela qualidade de vida no trabalho, tanto que está sempre investindo em tecnologia de informação sofisticada. Dispõe de uma estrutura física confortável; incentiva a motivação com benefícios e estimula o lazer com uma ampla biblioteca, mesa de ping-pong, mesa de sinuca, lanches e festividades; e atualmente a aquisição de uma televisão para entretenimento durante intervalo do almoço em acatamento a uma sugestão proposta pelos colaboradores.

À medida que vai conquistando espaço de destaque no mercado a empresa torna-se mais exigente quanto ao perfil profissional de seus colaboradores, necessidade esta que os próprios consumidores vão exigindo: colaboradores eficazes, com desenvolvimento de carreira e, que não somente atendem mas tratam seus clientes.

Mediante observação do ambiente comportamental e conversas com gerências analisou-se que a maioria dos colaboradores da empresa pertence à teoria X, pois é comprobatório que só produz mediante supervisão, coerção. Usam de vários motivos para transitarem por setores em conversas pessoais, informais e inúteis e muitas vezes com intromissão inconveniente a respeito da vida pessoal do nível hierárquico.

Verificou-se que alguns colaboradores produzem eficientemente quando sabem que seus superiores se encontram na empresa ou transitando por esta, mas logo que estes se ausentam por qualquer motivo há o relaxamento ao cumprimento das atividades de imediato toma conta do local. Um passeio constante pelos setores para bate-papos, brincadeiras exageradas; num abandono da atenção às atividades produtivas causando desperdício de tempo e de material.

Aos colaboradores da empresa falta o interesse no crescimento profissional. Mediante análise da observação do comportamento, parte destes desempenha apenas o papel do profissional de ontem, do cumpridor de horários e tarefas,

estando mais ligados ao homo economicus que trabalha apenas pelo essencial à sobrevivência; e a outra parte se encontra satisfeita apenas com a remuneração e o nível de relacionamentos

Quanto à inovação no processo de propagação da comunicação, esta ocorreu através da reorganização da biblioteca que teve seus livros e revistas, arrumados por títulos nas prateleiras ao invés de colocados aleatoriamente. Depois, através da elaboração do manual do mural do colaborador constando o objetivo, metas e o cronograma para a implantação de um mural. Durante todo o estudo foram expostos neste mural: listagem dos aniversariantes do mês/dia; datas comemorativas obedecendo-se o calendário nacional; indicações de livros e vídeos; lições de vida com mensagens motivadoras e informativos como: fechamento do convênio com farmácia, aplicação de palestra sobre mudança de atitude, convite para utilização da caixa de sugestões/reclamações e outros.

Em referência à análise do papel das pessoas e dos relacionamentos nos aspectos relativos à motivação e mudança de atitude, a pesquisadora foi desempenhando atitudes no ambiente organizacional buscando estimular os colaboradores a um condicionamento positivo. Quando chegava à empresa e constatava as lixeiras da recepção lotadas providenciava esvaziá-las; sempre que via os capacetes espalhados pela recepção de forma desorganizada, pegava-os um a um ordenando-os na última prateleira da estante. E pequenos outros atos de grande significado, como: se ia buscar um cafezinho perguntava aos demais se também queriam e trazia para os que concordavam; sempre que a recepcionista precisava se ausentar de sua mesa perguntava-lhe se poderia atender ao telefone, ciente que o atendimento telefônico de uma empresa é algo bem mais complexo do que um simples alô e que se realizado de forma ineficiente poderia prejudicar a imagem .

Este aprendizado por observação foi acatado por parte dos colaboradores: desde preocupação com a limpeza da área de serviço sem necessariamente esperar que o faxineiro a faça; quanto à colocação dos objetos pessoais nos locais adequados e ainda à não ocupação da sala ou mesa de trabalho quando o responsável estiver ausente, fato que acontecia na recepção e CPD.

No caso da recepção era só a recepcionista se distanciar por alguns minutos e logo alguém ocupava seu lugar e atendia ao telefone sem atentar para o fato de desconhecer o ramal adequado para a transferência da ligação, as informações necessárias, o atendimento apropriado e, que num simples ato deste poderia estar desqualificando a imagem da empresa.



Em relação ao CPD, sempre no intervalo para almoço alguns colaboradores do depósito utilizavam os computadores para navegar na Internet, o que não mais ocorreu devido a aquisição de uma televisão para entretenimento.

Traços de personalidade que prejudicam, destroem ou impedem de atingir metas, devem ser excluídos ou reduzidos pelos colaboradores da empresa. Os costumes e manias se tornaram tão despercebidos que vão ficando indiferentes a eles sendo grande parte da rotina dominada por hábitos, às vezes, maus hábitos.

É notório que o fator humor se encontrou presente em todo o clima organizacional da empresa e que muito contribuiu como estímulo ao desempenho das tarefas e descontração do ambiente. Entretanto, deve haver, sempre, auto-reflexão a fim de não ultrapassar o limite da conveniência evitando que certas brincadeiras ocorram no local errado, no momento e com pessoa errada, como presenciado durante a pesquisa. Sabe-se pelo dito popular que rir é o melhor remédio porém não se deve esquecer que a diferença do remédio para o veneno está apenas na dosagem.

Quanto às ações para estimular o potencial dos colaboradores e incentivar esforços de mudança, foram desenvolvidas pela estagiária as estratégias:

1. Mensagens motivacionais diariamente expostas no mural;
2. Comemoração dos aniversários dos colaboradores e homenagens às datas especiais iniciando com o Dia da Mulher (08/03).
3. Convênio com farmácia. Idéia bem aceita por todos e acatada pela diretoria administrativa. Logo após o fechamento do contrato, o proprietário da farmácia, Sr. Pedro Isidoro ofereceu uma comemoração numa churrascaria estando presente esta pesquisadora, recepcionista, gerências e alguns colaboradores representando a classe, visto não ser possível o comparecimento de todos.
4. Distribuição de Cartilha com o Programa 10'S aos colaboradores contendo um exercício para estabelecer objetivos e expectativas.
5. Proposta de mudança do layout da recepção contendo as desvantagens do atual. O que em parte já foi providenciado restando apenas o deslocamento da escrivaninha da recepcionista.
6. Aplicação de palestra sobre marketing pessoal; distinção entre:

eficiência x eficácia; treinamento x desenvolvimento e emprego x empregabilidade; perfil do profissional bem sucedido. Positiva ao incentivo dos colaboradores a uma mudança de atitude na prestação do serviço, seja no uso da comunicação apropriada, melhor postura e aparência com investimentos no marketing pessoal, e acima de tudo encarar o trabalho como um plano de desenvolvimento contínuo.

7. Implantação da Caixa de Sugestões/ Reclamações. Esta já se encontra em pleno funcionamento em que são listadas e encaminhadas para a diretoria administrativa que já começou a providenciá-las como no caso da aquisição da televisão para durante almoço e do relógio de parede para recepção.

Os colaboradores ao se tornarem meros cumpridores de rotinas trabalhistas ficam sujeitos a perder a estabilidade no emprego e resistem a toda mudança. Alguns por se sentirem seguros no que fazem e como fazem, pelo domínio da habilidade técnica, afiliação ou por tempo de serviço e, outros por medo, insegurança, não sentem necessidade de mudança.

Anteriormente, foi citada a resistência dos colaboradores da empresa à mudanças e isto ficou comprovado quando no lançamento da caixa de sugestões. Houve uma resistência total: uns por desacreditar no seu efeito alegando que a direção não as leria, outros por temer represálias, até ser convencidos do contrário, quando conscientizados que suas opiniões poderiam contribuir para melhoria do ambiente organizacional.

Por resistirem à mudança ou mesmo pela simples falta de iniciativa acomodam-se no cumprimento das rotinas trabalhistas chegando até a desempenhá-las de forma incômoda ou insatisfatória. Sugestões como: mudança do layout da recepção, convênio com a farmácia, festividade dos aniversariantes do mês, das datas comemorativas do ano, mural e caixa de sugestões, que foram da aprovação de todos e acatadas de imediato pela direção, poderiam ter sido fornecidas por qualquer um dos colaboradores.

Decorrente da alta competitividade que enfrenta para conquistar o mercado, a empresa em questão deve primar pela excelência, pela perfeição, com a finalidade de satisfazer seu público-alvo que se encontra cada vez mais exigente e consciente das facilidades de consumo e variedades do mercado que lhe oferece serviços/produtos. E para isso é fundamental que haja a eliminação do



chamado retrabalho ou falha, a obsessão pelo “defeito zero” e acima de tudo que disponha de colaboradores flexíveis a este crescimento para almejar ou permanecer no lucro.

Abordando os pontos críticos observados e analisados, relacionou-se aspectos comportamentais a serem melhorados com técnicas administrativas a serem adotadas pela administração. Para isso sugere-se criar um setor de Recursos Humanos e dar ênfase aos tópicos seguintes para que se atinja um clima organizacional condizente com o sucesso almejado:

- Adotar um estilo de liderança menos liberal e mais determinante;
- Limitar o livre acesso ao setor de CPD e Recepção evitando interrupções constantes que atrapalham o faturamento e rendimento dos profissionais do setor;
- Conscientizar pessoal de marketing da sala própria (auditório) para debates e conversas evitando excesso de ruídos nos demais setores.;
- Exigir melhor postura, preocupação com aparência, higiene e linguagem formal quando no interior da empresa. De preferência que colaboradores do Depósito se apresentem uniformizados restringindo o uso de “roupas informais”, tipo bermudas, somente para feriados e finais de semana;
- Incentivar o diálogo entre os colaboradores pela forma de tratamento adequado, tais como: Chamar as pessoas pelo nome e respeitar os cargos. “Apelido é uma forma depreciativa quando usado em ambiente profissional, ao contrário do familiar, que se trata de uma forma carinhosa”;
- É aconselhável que forneça Agenda para Recepcionista para evitar lapsos de memória com repasse dos recados transmitidos e dos compromissos;
- Providenciar pendência da mudança no layout da recepção conforme proposto;
- Supervisionar pessoal quanto à prática dos dez sentidos, principalmente às que consistem no zelo quanto ao manuseio dos móveis, equipamentos e eletrônicos e da redução de desperdícios;
- Adotar prêmio para o colaborador “padrão”. Aquele que não somente foi eficiente no cumprimento de suas atribuições, mas eficaz no geral.

Considerações finais

Quando a organização é bem sucedida ela tende a crescer e este crescimento, acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, e precisará cada vez mais de pessoas com conhecimento, ágeis, Inovadoras, altamente habilidosas e de espírito competitivo. Sabendo-se que é bem mais econômico para a empresa trabalhar o manter e reter funcionários do que realizar novas contratações. Mediante isto sugere-se implantar um processo de desenvolvimento de pessoas e que dentre os seis processos da Gestão de Pessoas da Administração de RH, dê ênfase ao Desenvolver Pessoas e o Monitorar Pessoas aprimorando a estratégia implantada por esta pesquisadora para a melhoria do comportamento organizacional de seus colaboradores e para o aumento da qualidade dos serviços e da lucratividade já que dispõe de pessoal altamente confiável e de excelente relacionamento interpessoal faltando apenas o desenvolvimento contínuo.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: a dinâmica do Sucesso nas Organizações. São Paulo: Ed. Thompson, 2004.

_____. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: 6ª ed. Campus, 2000.

_____. Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus.1999.

CURY, Antonio. O & M: Uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: 1987.

_____. Gerenciar a Si Mesmo. Revista HSM. n. 54, p.26 .2006.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis. São Paulo: 2001.

PROGRAMA 10'S. Orientações para Implementação da Cartilha. Zimmer. 2007. Disponível em: <<http://www2.cnpsa.embrapa.br./sgg/ondex.html>> Acesso em: 30 maio 2008

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva. 2000.



Abstract

It is known that companies in the significant challenges in terms of performance energize teams and contribute to its success, so it is very important to analyze the behavior of each individual professional in appearance efficiency and effectiveness. Hence the importance of implementing strategies for Human Resources which seeks to analyze this behavior and develop relationships motivational activities in organizations. The theme originated in the researcher's view that the Human Resources Administration. Teresina was limited in the field of study of organizational behavior in a vision of attitude, personal change, to maintain a balance in relations of reciprocity between people and organization. It is clear that the organization has strived to meet the needs of its employees, but are not having their return. Through this research that sought to emphasize that all human activity must be magnetized moral values, ethical conduct and procedures contributing to the formation of a team more healthy, just and conscious of their role in practical activities such relationship to the preservation and improvement of effectiveness.

Keywords: Employees. Organizational Behavior. Strategy