

LIDERANÇA BASEADA NA MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Milena Skolaude Carvalho ¹

Eduardo Mauch Palmeira²

Marcela Gonçalves Hernandes Mariano³

RESUMO

Este artigo apresenta diferentes pontos de vista sobre o uso da liderança baseada em motivação e desenvolvimento pessoal, como forma estratégica de competitividade organizacional, ressaltando o novo perfil que o administrador de recursos humanos vem desenvolvendo nos últimos anos, atribuindo a essa estratégia, diferentes formas de qualificação funcional, a fim de enfrentar um novo cenário técnico-organizacional que está surgindo nos últimos anos. Este que exige cada vez mais que os empregados conheçam toda a lógica de atuação das empresas, tornando-se peça-chave no processo produtivo, contribuindo para o sucesso destas. Apresenta-se uma descrição do tema liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal no âmbito competitivo das empresas modernas, visando à reflexão acerca do novo papel do gestor de recursos humanos, onde este se demonstra mais humano, gerenciando o potencial de cada colaborador e desenvolvendo estratégias motivacionais, contribuindo para que os empregados sintam-se engajados e motivados em todo o processo produtivo das empresas, demonstrando, através de bibliografias existentes, como este tipo de estratégia organizacional contribui positivamente para a competitividade e desenvolvimento das empresas no mercado competitivo no qual estão inseridas e, conseqüentemente, para a motivação dos colaboradores inseridos neste processo. É sabido que a participação e a capacitação dos colaboradores, assim como da própria gestão empresarial é que determinará se essas transformações serão bem sucedidas ou não. O desafio agora é gerenciar o potencial de cada um, desenvolvendo habilidades latentes e desafiando os colaboradores a desenvolverem-se não só como profissionais, mas também como pessoas e, o mais importante, como cidadãos.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Desenvolvimento de Pessoal. Organizações Modernas.

¹ Graduada em Administração na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Pós Graduanda em MBA Gestão em Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia Internacional – FATEC.

² Possui graduação em Ciências Econômicas e Especialização em T.I pela Universidade Católica de Pelotas. (UCPEL-RS). Mestre em Integración Económica Global y Regional, pela Universidad Internacional de Andalucía da Espanha (UNIA-ES). Atualmente é economista da Universidade Federal do Pampa, Professor da Faculdade Anglo-Americano de Bagé (FAABA), Professor do Centro de Ciências da Economia e Informática, Campus Bagé - Universidade da Região da Campanha (URCAMP), Professor de cursos *Lato Sensu*. Consultor da EMP Assessoria e Consultoria Empresarial. profpalmeira@gmail.com

³ Professora orientadora de TCC da Pós-Graduação EAD do MBA em Gestão de Recursos Humanos do Grupo UNINTER, com formação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina, especialista em Controladoria e Finanças pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR.

1.0 INTRODUÇÃO

Assim como a sociedade, o mercado de gestão de recursos humanos está adquirindo um novo perfil e gerando novas exigências de seus profissionais. Se antigamente a palavra-chave para o sucesso de um profissional de recursos humanos (RH) era a especialização, hoje é justamente o contrário. O mercado está à procura de profissionais multifuncionais que tenham conhecimentos amplos de todas as etapas do processo e mais, agora é necessário que eles entendam do ramo de negócio no qual a empresa está inserida e conhecer toda a sua lógica de atuação.

Por outro lado, se o perfil do profissional mudou este é um indício claro de que as empresas também mudaram. Elas adotaram uma linha de responsabilidade e coerência quanto ao trabalho que desenvolvem: não buscam apenas a qualidade nos produtos ou serviços que oferecem, querem também que todos seus colaboradores tenham satisfação em participar do processo, sintam-se engajados e motivados.

Atualmente, as empresas estão passando por grandes mudanças técnico-organizacionais, delineadas pelo mercado, com o objetivo não só de garantir a sobrevivência, mas também de assegurar o crescimento e lucratividade. A participação e a capacitação dos colaboradores, assim como da própria gestão empresarial é que determinará se essas transformações serão bem sucedidas ou não. Assim, o estabelecimento de estratégias, enfocando as questões relativas aos recursos humanos, são agora fundamentais.

Diante deste cenário, nota-se que é preciso abrir novos horizontes, já que o mercado busca a multifuncionalidade em um profissional de RH. O desafio imposto agora, às empresas, é gerenciar o potencial de cada um, desenvolvendo habilidades latentes e desafiando os colaboradores a desenvolverem-se não só como profissionais, mas também como pessoas e, o mais importante, como cidadãos.

As organizações modernas encontram-se, atualmente, imersas em um novo paradigma, o de lidar com os novos recursos humanos e as novas formas de organizar o trabalho onde os recursos humanos constituem-se em peças-chave das organizações.

A segunda metade da década de 80, o Brasil, passou por um período de sensíveis mutações sócio-econômicas e políticas. Diferente do modelo radicalmente universalista proposto por Taylor e Fayol, as organizações modernas tornaram-se mais “humanas” valendo-se de técnicas, modelos e conceitos que evoluíram muito nos últimos 20 anos, principalmente na última década, e que moldaram uma nova Administração de Recursos Humanos.

Como exemplificação desta frase, podemos citar:

[...] a nova administração evoluiu e continua evoluindo para uma abordagem mais humanista, mais voltada para a realização dos indivíduos e, através desta, para a consecução dos objetivos das organizações. Nesta concepção, para estudar, avaliar, entender e poder administrar os recursos humanos, é vital o aprofundamento nas teorias e práticas de comportamento organizacional. (CABRERA, 2011).

Ainda citando o Autor:

[...] a necessidade de que o departamento de recursos humanos possa agir sobre cada gerente, supervisor ou chefe, orientando, influenciando, coordenando e controlando as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, exigiu daquele órgão uma evolução técnica sem precedentes nos últimos anos. Principalmente porque foi preciso utilizar várias ciências como psicologia, sociologia e comportamento organizacional para poder formar o arcabouço teórico e o conjunto de práticas que pudessem suportar o grande desafio que é lidar com pessoas, compatibilizando seus objetivos com os objetivos da organização. (CABRERA, 2011).

A estrutura organizacional e suas estratégias de competitividade no mercado são afetadas por todos esses aspectos e assim, estas acabam por desenvolver um modelo de gestão de pessoas baseado em estratégias e mudanças ambientais que a afetam. A simples alocação de pessoas como recursos utilizados dentro da organização pode não surtir um efeito satisfatório para as empresas, sendo, portanto, mais importante considerar recursos humanos como pessoas sujeitas a influências das chefias e dos fatores ambientais do ambiente organizacional em que atuam. Uma importante ferramenta para o trato desta questão apresentada pode ser a motivação e o desenvolvimento de pessoal como forma das empresas aumentarem suas estratégias de competitividade e seu desenvolvimento perante o mercado globalizado e competitivo do qual fazem parte.

O presente artigo visa propor uma reflexão a respeito da importância da motivação e do desenvolvimento de pessoal dentro de uma organização competitiva, a partir da análise de livros e idéias de diversos autores que estudam o tema em questão. O artigo fará também um comparativo histórico da administração clássica, baseada nas tarefas com a moderna administração de Recursos Humanos a título de demonstrar como esta evoluiu e cresceu nos últimos tempos, através das técnicas e recursos empregados no capital humano. Este artigo justifica-se devido ao grande desafio da gestão de recursos humanos em tornar-se transparente, bem como às complexidades que os administradores modernos enfrentam no que tange às novas percepções destes profissionais quanto à área de recursos humanos das empresas.

O estudo em questão apresenta como objetivos:

- demonstrar como a motivação influencia na produtividade dos funcionários em uma empresa;
- analisar a influência do fator humano no sucesso das diversas organizações;
- pesquisar como os líderes e gestores atuam na motivação e no desenvolvimento pessoal dos colaboradores de uma empresa.

Considerou-se neste artigo a influência que a motivação e o desenvolvimento de pessoal possuem sobre as técnicas de competitividade das organizações que se preocupam com o bem-estar de seus colaboradores.

O presente trabalho está subdividido em quatro etapas: a primeira etapa constitui-se da introdução, a segunda etapa destina-se ao referencial teórico, subdividido em contextualizações históricas do pensamento administrativo, influência da liderança nas organizações, motivação e desenvolvimento de pessoal. A terceira parte do trabalho constitui-se da metodologia e por fim as considerações finais.

2.0 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÕES HISTÓRICAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 PERSPECTIVA CLÁSSICA

De acordo com Wren (1987, apud DAFT, 2010), os vestígios da prática da administração podem ser encontrados em 3000 a.C., nas primeiras organizações governamentais desenvolvidas pelos sumérios e egípcios, mas o estudo formal da administração é recente. Os primeiros estudos de que temos conhecimento hoje, começaram com o que agora é conhecido como perspectiva clássica. Já para Chiavenato (2006) as origens da abordagem Clássica da Administração remontam as consequências geradas pela Revolução Industrial. Ainda segundo Chiavenato (2006), a perspectiva clássica em administração surgiu durante o século XIX e o início do século XX. O sistema fabril que começou a aparecer nos anos 1800 colocou desafios que as primeiras organizações não haviam encontrado. Os problemas surgiram na mecanização das fábricas, na organização da estrutura gerencial, no treinamento de funcionários, na

programação de operações de produção complexas e em lidar com a insatisfação crescente no trabalho e consequentes greves.

A partir do surgimento de novos problemas e do desenvolvimento de grandes e complexas organizações que demandaram uma nova abordagem para a coordenação e o controle, surgiu o que se pode chamar de gerente econômico. Esses gerentes, então, começaram a desenvolver e testar soluções aos desafios crescentes de organizar, coordenar e controlar um grande número de pessoas e manter crescente a produtividade dos trabalhadores. Assim, começou a evolução da moderna administração com a perspectiva clássica.

2.1.2 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Segundo Chiavenato (2006) a abordagem básica da escola da Administração Científica se baseia na ênfase colocada nas tarefas. Segundo este pesquisador, pode-se concluir que a escola da Administração Científica foi iniciada no começo do século passado pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor. Taylor acreditava que o problema de produtividade das organizações estava nas más práticas administrativas, e não no trabalhador. Este pesquisador insistia que a própria administração teria de mudar e, além do mais, que a maneira de mudar poderia ser determinada apenas por estudo científico. Este sugeriu que as decisões com base em métodos elementares e tradicionais que funcionaram no passado seriam substituídas por procedimentos precisos desenvolvidos após um estudo cuidadoso das situações individuais. Taylor defendia a gestão eficiente do trabalho, direcionada ao que podemos chamar de “homem comum”, que, por meio de treinamento rápido e adequado, poderia executar a tarefa “taylorista”, onde é especificado o que deve ser feito e também como deve ser feito, além do tempo exato.

Taylor também foi um dos primeiros pesquisadores a reconhecer a importância de um processo de seleção científica do trabalhador, que adapte suas capacidades e aptidões às características de cada função a ser desempenhada. Para este pesquisador o trabalhador só é motivado pelos incentivos materiais.

2.1.3 Gestão Administrativa

Para Sobral e Peci (2008) enquanto a administração científica procurava leis universalmente válidas para administrar de forma eficiente os processos operacionais de trabalho, a gestão administrativa abordou os princípios gerais de administração. Henri Fayol foi o principal representante dessa corrente e acreditava em princípios gerais e únicos de uma boa administração e no papel que a previsão científica e os métodos adequados de administração desempenhariam na melhoria dos resultados das empresas.

De acordo com Chiavenato (2006), Fayol define as funções da administração da seguinte maneira:

1. Prever. Visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
2. Organizar. Constituir o duplo organismo material e social da empresa;
3. Comandar. Dirigir e orientar o pessoal;
4. Coordenar. Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
5. Controlar. Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Esses princípios defendidos por Fayol aplicam-se até os dias de hoje. Atualmente, o questionamento e a revisão de alguns desses princípios podem ser atribuídos mais às características diferentes que algumas organizações contemporâneas apresentam (tais como estruturas mais enxutas e flexíveis) perante as organizações verticalizadas e hierarquizadas, que dominavam o cenário econômico vivenciado pelo autor. O quadro I mostra um resumo das principais ideias da gestão administrativa.

FATORES- CHAVE DO CONTEXTO
Fase monopolista do capitalismo.
Existência de empresas altamente verticalizadas e hierarquizadas.
Crescente conscientização acerca da importância da função da administração.
PRESSUPOSTOS
Prevalece o foco interno da análise organizacional (apesar de Fayol reconhecer a importância de alguns fatores situacionais).
Existem princípios gerais de administração, capazes de serem universalizados.
Existe a ciência da administração.
FOCO DE ANÁLISE
A organização como um todo.
CONCEITOS – CHAVE
As seis áreas de operações empresariais.
As cinco funções da administração.
Os 14 princípios da administração.
CONTRIBUIÇÕES
A administração pode ser vista como uma profissão capaz de ser treinada e desenvolvida.
Muitos dos princípios desenvolvidos por Fayol têm validade na atualidade.
Marca a forma de compreender a administração como processo, composto por funções-chave, visão que prevalece até hoje.
LIMITAÇÕES
Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado, não dando a devida importância aos fatores externos.
Os pressupostos motivacionais ainda são de natureza material e simplista.

Quadro 1- Gestão Administrativa. Fonte: Sobral, Filipe. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008.

2.1.4 TEORIA DA BUROCRACIA

Segundo Sobral e Peci (2008) o termo “burocracia” é uma conjunção do termo francês *bureau*, que significa “escritório” ou “espaço de trabalho”, com o sufixo grego *kratia*, que se refere ao poder, à regra. Logo, burocracia significa “poder do escritório”. O principal autor desta corrente é Max Weber. Este considera que um dos traços distintivos das modernas sociedades é seu caráter burocrático. Entre os fatores que permitiram a consolidação da estrutura burocrática é possível destacar:

- a racionalização do direito, que passa a ser escrito e organizado com base em ordenamentos jurídicos em vez de costumes e tradições não escritos;
- a centralização do poder estatal propiciada pela crescente facilidade de comunicação e transporte;
- o surgimento e a consolidação das indústrias nas cidades.

Os princípios básicos da burocracia são resumidos no quadro 2.

DIVISÃO DO TRABALHO	Funções bem definidas, subdivididas racionalmente em tarefas simples e rotineiras.
IMPESSOALIDADE	Os membros da organização têm direitos e deveres definidos por regras, aplicadas de forma uniforme a todos, de acordo com seu cargo ou função.
HIERARQUIA	A organização dos cargos obedece ao princípio da hierarquia: cada cargo inferior está sob o controle e supervisão do superior.

PROFISSIONALISMO	O recrutamento é feito por regras previamente estabelecidas, garantindo a igualdade de oportunidades no acesso à carreira.
PADRONIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO	Existe um sistema de regras e procedimentos escrito, padronizado e formalizado.
AUTORIDADE	A fonte da autoridade é a regra, a lei. A obediência deve-se à ordem impessoal determinada pela regra.
SEPARAÇÃO DE DOMÍNIOS PÚBLICO E PRIVADO	Os membros do quadro administrativo devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção e administração. Paralelamente, existe completa separação entre o cargo da pessoa e sua vida privada.

Quadro 2- Princípios da Burocracia. Fonte: Sobral, Filipe. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008.

Entre as limitações do modelo burocrático, tal como é adotado na prática, é possível destacar:

- Incapacidade de resposta e adaptação organizacional: a ênfase na impessoalidade, não considerando os elementos subjetivos presentes nas organizações, pode levar a aderência cega a regras formais, entre outros, tornando as organizações inaptas a responder às mudanças dos ambientes dinâmicos com a adequada velocidade.

- Perda da visão do conjunto dos objetivos organizacionais: descrições detalhadas das funções e especialização excessiva podem fazer com que os indivíduos percam a visão geral acerca dos objetivos da organização.

- Processo decisório lento: a existência de regras excessivas e detalhadas pode influenciar a velocidade do processo de tomada de decisão.

- Limites de formalização: as alterações no ambiente onde a organização se insere demandam alteração rápida das tarefas, tornando praticamente impossível sua detalhada formalização.

As teorias incluídas sob a denominação “escola clássica de administração” apresentam importantes diferenças entre si. O quadro 3 busca estabelecer as semelhanças e as diferenças mais importantes entre os trabalhos de Taylor, Fayol e Weber, que compõem o principal referencial dessa escola.

Principais Autores	Frederick Taylor	Henri Fayol	Max Weber
Orientação do Modelo Teórico	Prescritiva	Prescritiva	Descritiva
Pressupostos Básicos	Organização como sistema fechado. Existem princípios gerais de administração, com capacidade de universalização.	Organização como sistema fechado. Existem princípios gerais de administração, com capacidade de universalização.	Organização como sistema fechado. Burocracia é um modelo ideal, impossível de ser encontrado na prática.
Foco de Análise	Processos operacionais de trabalho.	Organização como um todo.	Organização como um todo.
Principal Conclusão	Há uma melhor maneira de administrar e organizar	Há uma melhor maneira de administrar e organizar.	A burocracia é a forma organizacional mais eficiente.

Principal Crítica	Foco interno, em detrimento da análise do ambiente.	Foco interno, em detrimento da análise do ambiente.	Foco interno em detrimento da análise do ambiente.
--------------------------	--	--	---

Quadro 3 - Comparação entre os principais autores da escola clássica de administração. Fonte: Sobral, Filipe. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008.

3.0 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA E DA DIREÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações existem para alcançar objetivos complexos e ambiciosos, que superam os limites da ação individual. No entanto, elas precisam de pessoas para funcionar. Assim, o sucesso de uma organização, depende, em larga medida, da satisfação de necessidades, desejos e expectativas das pessoas que colaboram com a organização e trabalham nela. Com isso, a compatibilização dos objetivos individuais dos membros organizacionais com o desempenho da empresa é um dos principais desafios de um gerente de recursos humanos.

A direção é a função da administração responsável pela articulação da ação dos indivíduos no contexto organizacional. A direção é um processo interpessoal e está relacionada com a administração das relações entre os membros organizacionais e a organização. Esta função envolve a orientação, a motivação, a comunicação e a liderança dos trabalhadores, e busca compatibilizar os objetivos destes com o desempenho da organização, sobretudo no que se trata de competitividade no mercado em que estão inseridas. Cabe ainda a tal função o desenvolvimento de boas condições de trabalho, de um ambiente propício à cooperação entre os membros organizacionais, e a resolução de eventuais conflitos que possam surgir.

Segundo Chiavenato (2006) a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Três elementos podem ser destacados nessa definição de liderança – pessoas, poder e influência.

Em primeiro lugar, a liderança envolve pessoas com a disposição para seguir as orientações de um líder. A liderança envolve o reconhecimento de uma relação entre os líderes e seus subordinados. Sem a percepção e o reconhecimento dessa relação por parte dos liderados, não existiria o papel do líder.

Implícita, na definição de liderança, está a alocação do poder nas mãos de uma ou de poucas pessoas – os líderes -, mesmo que os outros membros organizacionais tenham alguma forma de poder. Por último, a liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento de seus seguidores e com isso, diretamente, afetar a produção e a produtividade de uma organização competitiva, pois a produtividade e o engajamento dos funcionários para desempenhar suas tarefas dependerão da forma como o poder do líder influenciará sobre cada colaborador.

A influência dos líderes é consubstanciada à autoridade formal determinada pela posição que ocupam na estrutura organizacional. Os líderes vão além da autoridade formal, motivando as pessoas a desempenhar tarefas além daquelas formalmente definidas. É natural, então, compreender o interesse da organização em estimular o desenvolvimento da liderança baseada em motivação e desenvolvimento de pessoas em seus funcionários. O quadro 4 resume algumas das principais variáveis de liderança.

	Variáveis Situacionais	Liderança orientada para as pessoas	Liderança orientada para a tarefa
Características dos seguidores	<ul style="list-style-type: none"> •Profissionalismo •Experiência •Competência 	Substitui Nenhum efeito Nenhum efeito	Substitui Substitui Substitui

Tarefa	●Estruturação da tarefa	Nenhum efeito	Substitui
	●Feedback automático	Nenhum efeito	Substitui
	●Satisfação intrínseca	Nenhum efeito	Nenhum efeito
Organização	● Coesão do grupo	Substitui	Substitui
	● Formalização	Nenhum efeito	Substitui
	● Separação física	Neutraliza	Neutraliza

Quadro 4 – Substitutos de Liderança. Fonte: Sobral, Filipe. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008.

4.0 MOTIVAÇÃO – Conceitos Centrais

Segundo Sobral e Peci (2008), as organizações são grupos de pessoas estruturados em torno de objetivos comuns, sobretudo as empresas modernas, que buscam constantemente novas técnicas e estratégias competitivas e adaptativas que possam fazer frente ao cenário mutável em que se inserem. No entanto, às vezes, os objetivos individuais são conflitantes com os objetivos organizacionais. Cabe ao administrador a tarefa de compatibilizar os objetivos de ambos. Essa tarefa complexa é conhecida como motivação.

Como decorre da definição, a motivação não é uma característica individual, mas sim o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação organizacional. A motivação do funcionário afeta diretamente a produtividade de uma empresa, bem como a capacidade individual de produção de cada colaborador, sendo que parte do trabalho do gerente é canalizar a motivação para a realização de metas organizacionais.

Segundo Montana e Charnov (2003), a abordagem comportamental enfatiza que a administração eficaz virá da compreensão das necessidades do colaborador dentro e fora da organização. Os gerentes podem usar a teoria da motivação para ajudar a satisfazer as necessidades dos subordinados e simultaneamente encorajar um grande desempenho no trabalho, gerando aumento dos resultados e maximização dos lucros da empresa.

De acordo com Bergamini (1997, apud Araujo e Garcia, 2009), não é possível motivar quem quer que seja, pois as pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam ou não determinado tipo de busca de objetivos.

Segundo Fernandes e Tófani (2008), com a concorrência cada vez mais acirrada, a prática motivacional ganha cada vez mais importância dentro das empresas. Disputas entre equipes, premiações e ascensões profissionais são práticas cada vez mais utilizadas para incentivar a produtividade dos funcionários nas organizações. Para Ferrell et al (2000, p. 10) empregados motivados, satisfeitos e identificados com a empresa têm maior compromisso com seu trabalho, engajam-se bem mais na busca de resultados e, em consequência, se empenham de forma mais dedicada na conquista e na satisfação da clientela.

Cerqueira (1994, p.42) afirma que "a motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades".

Para Bekin (1995, p. 68):(...) a motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional. Este comprometimento implica no aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização.

Para Brum (2005, p.29), "O melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e serem coerentes ao fazer isso." A empresa é um todo, formada pelo somatório individual de idéias, sonhos, expectativas e realizações. As pessoas efetivamente se envolvem,

"vestem" a camisa, quando se emocionam pelo que fazem, percebem a possibilidade de criar, inovar, fazer diferente.

Segundo Maximiano (2000, apud Filho e Medeiros, 2001), o conceito de motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Tomando por base os autores referenciados anteriormente e o pensamento de Maximiano (2000), observa-se que a motivação, quando discutida em uma empresa, deve ter objetivos claros e diretos levando em consideração vários aspectos relevantes desde os fatores internos e externos, onde se procura definir as características pessoais, o papel do trabalho, o ambiente de trabalho e explicar a influência que afetam a motivação sobre o desempenho. Seguindo a linha de pensamento exposta acima, pode-se dizer que três elementos podem ser destacados nas definições de motivação apresentadas – esforço, metas organizacionais e necessidades. (Figura 1).

De acordo com Sobral e Peci (2008) a motivação se refere a um esforço individual. Indivíduos motivados se esforçam mais, mas nem sempre na direção dos objetivos organizacionais. Por isso, além da intensidade, são importantes a qualidade e a direção desse esforço individual. O desafio do administrador é canalizar esses esforços individuais para o alcance das metas organizacionais, buscando a melhoria do desempenho dos indivíduos no cargo.



Figura 1 – Elementos da motivação. Fonte: Filipe Sobral e Alketa Peci. Administração teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

As teorias organizacionais e administrativas sempre foram responsáveis pela introdução de várias concepções acerca de motivação. Essas diferentes concepções influenciaram a prática administrativa, mas seu conteúdo e relevância devem ser compreendidos a partir de uma análise histórica. Os pressupostos de um gerente sobre a motivação do subordinado e o uso de recompensas dependem de sua perspectiva sobre a motivação. Este artigo trata de expor a abordagem tradicional, a abordagem das relações humanas e a abordagem dos recursos humanos.

4.1 ABORDAGEM TRADICIONAL DA MOTIVAÇÃO

Seguindo a linha de pensamento de Sobral e Peci (2008) a escola clássica de Taylor é conhecida por ter introduzido a visão tradicional sobre motivação, segundo a qual o administrador especifica os objetivos, divide as tarefas e treina os funcionários para a realização destas, buscando motivá-los por meio de um sistema de incentivos, principalmente de ordem material (salários). Dessa forma, quanto mais o funcionário produz, mais ganha em termos de salário. Baseia-se no pressuposto de *homem*

econômico, segundo o qual as pessoas buscam maximizar seus interesses materiais e são motivadas unicamente por esse tipo de incentivo.

4.2 ABORDAGEM DAS RELAÇÕES HUMANAS

A escola de relações humanas foi responsável por introduzir o lado humano na administração e reconhecer a importância das necessidades sociais na motivação. Baseada no pressuposto de *homem social* a teoria direciona os administradores a trabalhar com os grupos formais e informais nas organizações e a motivar os empregados, criando condições propícias para a satisfação no trabalho. Se no modelo anterior a autoridade do administrador era aceita em troca de melhores salários, neste modelo ela é aceita em troca do tratamento atencioso que os superiores dispõem aos funcionários.

Neste âmbito, a Teoria mais significativa referente às relações humanas é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow.

Nesta Teoria, Maslow (1954) defende que o ser humano é motivado pelo desejo de satisfação de uma hierarquia de necessidades segundo cinco níveis básicos: Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Auto-estima e Auto-realização. Esses níveis apresentam uma hierarquia de importância, assemelhando-se a uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (Necessidades Fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as Necessidades de Auto-Realização). Uma vez que sejam satisfeitos um desses níveis, surge o seguinte em importância para servir de centro da organização do comportamento, já que as necessidades satisfeitas não representam motivações ativas.

Desta forma, a classificação das necessidades proposta por Maslow, em ordem crescente, se dá da seguinte forma (Figura 2), conforme Chiavenato (2006):

- Necessidades Fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação, de sono e repouso, etc;
- Necessidades de Segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas, como a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo;
- Necessidades Sociais: são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. Incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.
- Necessidades de Estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração;
- Necessidades de Auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

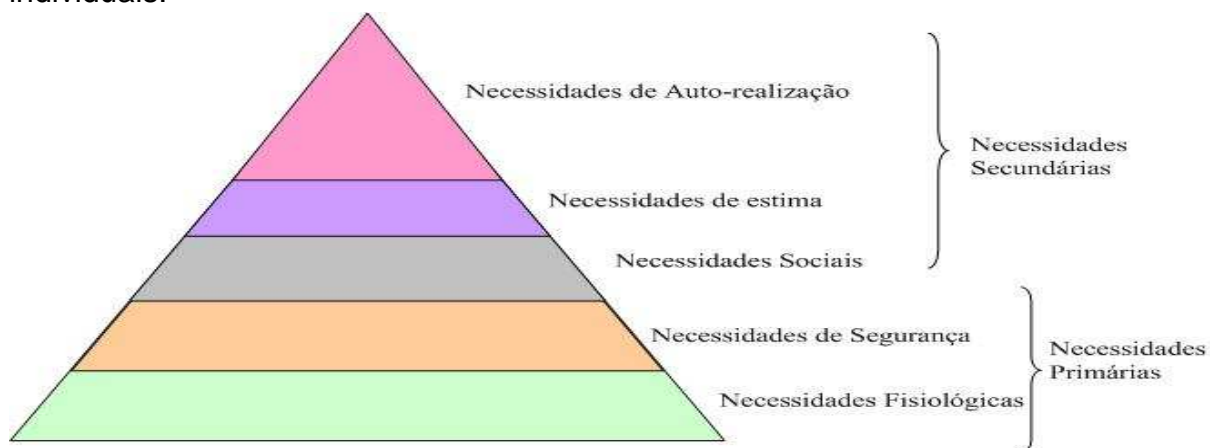


Figura 2 – Pirâmide de Maslow. Fonte: www.tiespecialistas.com.br

Herzberg (apud Bertolino, 1998), nos anos 60, formulou sua teoria sobre motivação, que em muitos aspectos se assemelhou à teoria de Maslow. No entanto, em relação à Maslow, Herzberg não ficou apenas no plano da psicologia individual, pois dimensionou suas investigações sobre os motivos que influem no trabalho dos homens dentro da empresa. Esta teoria ficou conhecida como higiene-motivação (quadro 5) e também procurou apurar o que afetava a satisfação das necessidades dos trabalhadores, fossem elas inferiores (higiênicos) ou superiores (motivadores).

O autor defendia também que, as necessidades básicas fisiológicas e de segurança eram fatores higiênicos, e funcionavam como frustradores caso fossem ausentes, porém quando presentes não motivavam os colaboradores. E as necessidades sociais, de estima e de auto-realização eram os fatores motivadores, que se relacionam diretamente com o aumento da eficácia e da produtividade por parte do colaborador, sempre que presentes.

Para Herzberg, os fatores de higiene são caracterizados por salário, supervisão, condições de trabalho, regulamentações e modo de operar a empresa, entre outros. Já os fatores motivadores são êxito pessoal, reconhecimento, responsabilidade, possibilidades de promoção e capacidade de auto-satisfação.

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo	Contexto do Cargo
(Como o indivíduo se sente em Relação ao seu CARGO)	(Como o indivíduo se sente em Relação à EMPRESA)
1. O trabalho em si	1. As condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviço sociais

(Quadro 5 – Fatores motivacionais e fatores higiênicos, pág. 287 – retirado do livro do Prof. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Edição Compacta – 3ª. Edição. Editora Campus).

4.3 ABORDAGEM DOS RECURSOS HUMANOS

A abordagem dos recursos humanos leva mais adiante os conceitos de homem econômico e homem social para introduzir o conceito de pessoa completa. Assumindo que os funcionários são competentes e capazes de fazer importantes contribuições, os gerentes podem aprimorar o desempenho organizacional nas organizações modernas. A abordagem dos recursos humanos estabeleceu o fundamento das perspectivas contemporâneas sobre a motivação dos funcionários.

4.4 MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Ao estudar a motivação humana, especialmente a motivação no trabalho, não se pode deixar de expor o problema do trabalho e de sua função na vida do indivíduo e na sociedade. É muito comum ouvir de executivos e chefes que a maior parte de seus subordinados não se motiva, que existem problemas de integração, que as pessoas têm problemas emocionais e que não foram atingidas a produtividade e a contribuição que deles se esperava. Assim, a motivação, integração e os transtornos emocionais são usados para designar alguns problemas dos trabalhadores em geral.

Está implícito nessa abordagem de utilizar os fatores intrínsecos e extrínsecos dos indivíduos que as causas da motivação, do ajustamento ou desajustamento, da baixa ou alta produtividade estão nos indivíduos, em suas características de personalidade. A motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total pesa sobre o próprio indivíduo. As organizações esperam que seus funcionários se motivem. Por outro

lado, essa abordagem do processo motivacional na organização sugere que as pessoas respondam a recompensas e punições.

Segundo Fernandes e Tófani (2008), a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa, deve se sentir um verdadeiro colaborador. Para que haja motivação, é necessário que o funcionário esteja disposto a se motivar.

Ainda segundo os mesmos autores, a discussão de se ter uma equipe motivada e criativa é realidade. Contudo, grande parte das empresas não está preparada para aplicar ações eficazes nesse sentido. Muitas usam estratégias artificiais para tentar motivar seus funcionários. Criam programas em que os funcionários são recompensados por um bom desempenho e tenta-se estimulá-los chamando palestrantes que os deixam realmente motivados, até que, pouco tempo depois a realidade bate à porta novamente.

Valendo-se ainda, do pensamento de Fernandes e Tófani (2008), nota-se que valorizar o funcionário é o que as empresas devem ter em mente. Para alcançar o sucesso e ter os seus funcionários comprometidos, a empresa tem que estar em constante atualização. Manter a equipe sempre qualificada é um dos desafios. Outro aspecto interessante é o de valorizar o potencial criativo de seus funcionários. Contudo, não basta somente gerar idéias, é preciso analisá-las e implementá-las.

A estratégia de incentivo de uma empresa é considerada uma ferramenta de motivação que possui foco no desenvolvimento profissional, na produtividade das diferentes equipes de trabalho, na geração e no incremento de resultados, atuando em diferentes áreas nas empresas como marketing, vendas, recursos humanos, produção e administração com recompensas, premiações e reconhecimento. O estímulo das empresas a suas equipes de funcionários está crescendo a cada dia, valorizando e reconhecendo mais o desempenho e as iniciativas das pessoas.

Hoje em dia as pessoas vivem uma realidade fácil de alcançar, mas muito difícil de manter. Os funcionários demonstram energias insufladas, frágeis ante a realidade desmotivadora de algumas organizações, intervenções momentâneas de motivação, quase sempre fruto de ações temporais – uma promessa, um aumento, um reconhecimento, uma liderança carismática, etc.

O desafio da motivação é tornar essa realidade perene, diária, incorporada ao dia-a-dia da organização. É comprometer o funcionário com os objetivos da empresa e integrá-lo à cultura organizacional existente. Para isso, as organizações devem fazer com que o funcionário busque o comprometimento, adotando uma ferramenta de motivação que se torna uma aliada potencial das organizações. O incentivo como ferramenta é um gerenciador de pessoas e desempenhos. Incentivo é reconhecimento, é valorização, é administração de resultados provenientes da utilização de uma estratégia com esse fim. Desta forma, uma das ações mais importantes desse tipo de ferramenta é buscar o comprometimento dos colaboradores.

Para que isso aconteça, os empregados precisam estar a par da situação, devem compreender e concordar com os objetivos da empresa e, principalmente, sintam que os resultados serão valiosos para a sua vida profissional e pessoal. Pode-se dizer que é utópico pensar que o incentivo transforma pessoas em profissionais mercenários, movidos a dinheiro, que o funcionário só produz quando vislumbra recompensas e que o vestir a camisa e superar desafios só ocorrem quando associados a recompensas. Assim, cada homem é uma empresa, um produto. Ele precisa ser constantemente avaliado e desafiado, precisa competir e provar que é o melhor naquilo que realiza.

Voltando ao que dizem Fernandes e Tófani (2008), atualmente, organizações de todo o mundo trabalham na difícil tarefa de sobreviver. O mundo está em constante transformação e a relação dos funcionários com a empresa não está diferente disso. O grande desafio das empresas está em conquistar a confiança do seu público interno para se manter competitiva no mercado. Manter funcionários motivados, tentar que objetivos

individuais sejam satisfeitos juntamente com os da organização, aumentar a produtividade, manter um espírito sadio de equipe, entre outros, tem sido uma busca constante pelos responsáveis em comportamento.

Ainda segundo a linha de pensamento de Fernandes e Tófani (2008), assim percebido, o sentido de desafio dado à tarefa terá grande probabilidade de desencadear no funcionário o processo autêntico de motivação. Quando o homem percebe em sua tarefa um verdadeiro desafio, um potencial para satisfazer suas necessidades de auto-realização é que ele se dedica plenamente, não simplesmente para realizá-la, mas para fazê-la da melhor maneira possível. É diante desses desafios que ele passa a usar mais o seu potencial criativo, e sua produtividade vai além de qualquer limite esperado.

Felippe (2001) apresenta algumas dicas para manter o funcionário motivado são elas: estabelecer metas claras e atingíveis - Pouco adianta uma meta inatingível, ou facilmente atingível, no lugar de incentivar, gera frustração, elas deverão ser desafiadoras. Divulgar a todos - Estabelecer a regra do jogo para todos, não importa quantas pessoas participam do programa, e possibilitar meios de atingir as metas. Estimular a criação de slogans, campanhas, etc. Propiciar condições físicas, tecnológicas, materiais e psicológicas para a conquista. Envolver - Há metas que abrangem somente um departamento, outras vários, ou até a empresa toda. Propiciar um clima interno de incentivo.

Para Fernandes e Tófani (2008) a motivação pode vir a gerar criatividade no ambiente de trabalho. As empresas é que precisam atentar para esse detalhe, que pode ser um diferencial valioso de mercado.

5.0 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

De acordo com Chiavenato (2006) desenvolvimento organizacional é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. E uma aptidão permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa. O objetivo de recursos humanos é o relacionamento entre a organização e seus funcionários. A cultura da organização deve refletir-se no planejamento da sucessão ou na estrutura organizacional, como também na combinação entre centralização ou descentralização.

De acordo com Pio (2006), o desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e consequentemente gerando um bom clima organizacional.

De acordo com Pequeno (2011), desenvolver pessoas não é apenas desenvolver novas habilidades e sim o desenvolvimento da capacidade e da vontade de se adaptar. Em razão disto, as organizações que ativamente procuram o desenvolvimento de seu pessoal sobrevivem e prosperam. As que não o fazem, normalmente são as primeiras a se dar mal.

A área de Desenvolvimento se aproxima mais da educação que é “o preparo da pessoa para a vida e pela vida”. (Chiavenato, 2002)

Segundo Pontes (2000) desenvolvimento do colaborador está atrelado à disposição deste para se qualificar e às oportunidades oferecidas pela organização. As grandes empresas tratam deste assunto com grande importância, investindo uma parcela de seu orçamento em capacitações de pessoal. Valendo-nos do que conceitua o professor Chiavenato (2002), podemos afirmar que treinamento é uma ação de Recursos Humanos pontual e que desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do trabalhador, do trabalho e da organização. Novamente segundo Pio (2006), o treinamento é um dos

recursos do Desenvolvimento de Pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais.

Segundo Boog (2001, p. 78) o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava atender.

Ainda conforme o pensamento de Pio (2006), investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo. Para os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, pp. 220-221), o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

A idéia de treinamento nos remete a algumas perguntas como o por que, em que, quem, como e quando treinar. Seguindo novamente a linha de pensamento de Pio (2006) para isso existem etapas de elaboração, ou seja, primeiramente é necessário um diagnóstico das necessidades de treinamento, depois, uma programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas anteriormente, logo em seguida, a aplicação e execução, e por fim, a avaliação dos resultados obtidos.

Ainda segundo o pensamento de Pio (2006), o diagnóstico das necessidades pode ser feito a partir da análise organizacional, das operações e tarefas e, por último, da análise individual e coletiva. Quanto à execução de um treinamento, este deve levar em consideração os vários tipos de treinamento: primeiro o de integração que tem como objetivo adaptar as pessoas à organização; depois o técnico-operacional, que busca capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas as quais realiza; o treinamento gerencial, que tem o intuito de desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental, e, por fim, o treinamento comportamental, que tem como objetivo solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho.

Podemos citar ainda, que:

[...] a execução de um determinado treinamento deve levar em consideração os seguintes fatores: adequação do programa às necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia; qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado. A avaliação de treinamento propicia o feedback necessário ao profissional de RH, para se concluir até que ponto o treinamento executado produziu modificações de comportamentos pretendidos como também, se o treinamento alcançou as metas já estabelecidas anteriormente. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 226).

5.1 A ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL E O TREINAMENTO COMO ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Valendo-se da veracidade do que foi exposto anteriormente pelos diferentes autores, esta área é estratégica. Pois lida com o alcance dos objetivos, treina os trabalhadores da organização nos requisitos básicos necessários a fim de sobreviver no mercado altamente competitivo, desenvolve competências, dissemina a cultura, os valores, a missão, a visão, os objetivos, as metas da organização; discute questões de clima organizacional, entre outros; bem como tem como principais objetivos segundo Perez (2005):

- Preparar as pessoas para a execução de tarefas peculiares à sua organização;

- Mudar a atitudes das pessoas;
- Desenvolver novas habilidades, conceitos, etc.;
- Transmissão de informações;
- Desenvolvimento de conceitos;
- Aumento da produtividade;
- Melhorar a comunicação;
- Diminuir o retrabalho;
- Melhorar o relacionamento interpessoal;
- Preparar as pessoas e a organização no que diz respeito à substituição e a movimentação de pessoas, etc.

Assim, no limite, a área de Treinamento e Desenvolvimento é a responsável pelo “processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.” (Chiavenato, 1999)

Como se pode ver a área de treinamento e desenvolvimento é de suma importância para as empresas, sobretudo porque estas estão inseridas na Era do Conhecimento, em um universo composto de dados e onde esses dados, agrupados por classes ou famílias, transformam-se em informação. No mundo dos negócios, conhecimento é poder. Porém, o conhecimento deve ser compartilhado e disseminado. Quanto mais informações os líderes e gestores partilharem com seus subordinados, maior será o retorno, tanto para os gestores, quanto para as organizações.

6.0 METODOLOGIA

Para a realização desse artigo optou-se pelo método descritivo e a técnica utilizada foi à pesquisa bibliográfica, realizada a partir de livros, artigos científicos, periódicos e demais fontes de consulta. A natureza da pesquisa foi qualitativa, onde os dados mais relevantes foram selecionados, baseando-se na metodologia utilizada por Neto (2010).

A análise dos dados pesquisados envolveu a narrativa destes, onde foram observados os pontos de convergência e divergência dos diferentes autores e bibliografias consultadas. A forma de apresentação dos dados é descritiva.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho do profissional de Recursos Humanos tornou-se hoje um dos principais fatores competitivos da estratégia empresarial, uma vez que propicia uma série de diferenciais, sobretudo porque as empresas no mundo todo estão tendo que enfrentar mercados mais turbulentos, acionistas mais exigentes e funcionários cada vez mais qualificados e multifuncionais que possuem conhecimentos amplos de todas as etapas do processo produtivo das empresas, tornando-se partes importantes destas. Historicamente falando, durante muito tempo as áreas de marketing e finanças foram as mais importantes, ou seja, estiveram em destaque, sendo consideradas prioridades para as empresas.

Quando a influência japonesa tomou conta do mercado mundial, modificando este panorama e colocando a área de produção a frente nas empresas, evidenciou-se a importância dos programas de RH como ferramenta fundamental na viabilização e conquista das metas organizacionais, sobretudo no que se refere a motivação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Foi neste momento que percebeu-se que quando todas as empresas tiverem acesso a mesma tecnologia, o único fator diferencial entre as empresas serão os recursos humanos. Deste modo, a empresa que não for capaz de aumentar o conhecimento de seus funcionários e de garantir o seu bem-estar, incentivando-os a contribuir para o bom funcionamento da empresa, não sobreviverá.

Diante do cenário exposto anteriormente, sabe-se que, diante desta nova realidade que se apresenta, a gestão dos recursos humanos torna-se muito importante para o sucesso da organização, como forma de indicar onde as habilidades das pessoas são necessárias e a melhor forma possível de realizar suas funções, seja na área de produção, ou em qualquer outra unidade organizacional.

A liderança em uma empresa está diretamente ligada na motivação e no desenvolvimento pessoal dos seus funcionários. O comportamento dos gestores induz o comportamento dos seus funcionários e isso influencia proporcionalmente na obtenção das metas e resultados das organizações. Assim, as necessidades dos colaboradores são satisfeitas e a organização obtém o resultado desejado.

Valendo-se das teorias motivacionais expostas nesse artigo, parte-se do seguinte pressuposto: independente da Teoria motivacional ou do programa de desenvolvimento utilizado, o que existe de comum nesses dois fatores é que, o mais importante é tratar o ser humano com dignidade e respeito. Para tanto, é necessário que os líderes estejam o mais próximo possível do seu quadro funcional e que tenham tempo para ouvi-lo e assim, empregar táticas que contribuam para a felicidade e bem-estar dos colaboradores.

O desafio agora é repensar um novo modelo de gestão de RH, que deve transformar as organizações buscando sua autonomia na criação contínua de habilidades e de novas relações de trabalho, sempre sintonizada com um processo de inovação, que gere vantagens competitivas em relação à concorrência. Tal resultado fornece um indicativo de que o investimento em programas ligados ao desenvolvimento dos recursos humanos e a motivação destes, pode proporcionar resultados positivos não só às tarefas relacionadas a produção, mas a organização como um todo, demonstrando a abrangência da ação desta gestão.

Com o objeto do estudo em questão, pôde-se concluir que este foi bastante válido, pois demonstrou como a liderança baseada em motivação e desenvolvimento pessoal pode contribuir para trazer sucesso para as organizações. Basta que as empresas ampliem sua visão e aceitem tais estratégias como ferramentas de gestão, que vieram para propiciar uma relação sadia e duradoura entre colaborador e organização, fazendo com que estas possam competir e se sobressair no nicho de mercado ao qual pertencem. Ir mais além do que simplesmente definir objetivos e metas. Saber aplicar conceitos, inclusive os organizacionais, de forma estratégica é essencial para que a organização não seja simplesmente mais uma imersa em um grande cenário competitivo e mutável que se apresenta nos dias atuais.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando Sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERTOLINO FILHO, Jorge. **Tópicos atuais em administração: motivação**. Campinas: Alínea, 1998.
- BOOG, G.; GUSTAVO, (coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: um guia de operações – manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOOG, Madalena, BOOG, GUSTAVO (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**, volume 2 – São Paulo: Gente, 2002.
- BRUM, A. M. **Endomarketing: como estratégia de gestão**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CABRERA, Luiz Carlos de Queiroz. **Apostila de Administração Pública**, 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/59155089/Apostila-de-Administracao-Publica>>. Acesso em 01/07/2011.
- CERQUEIRA, WILSON. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO. **Recursos Humanos** – Edição Compacta. Editora Atlas. São Paulo, 2002.
- DAFT, RICHARD L. - **Administração**: tradução da 2ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FELLIPE, Maria Inês. **Os desafios da motivação**, 2001. Disponível em: <<http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=27>> Acesso em 24/11/2010.
- FERNANDES, André Coelho, TÓFANI, Flávio. **A Criatividade e a Motivação como Estratégias de Endomarketing para o Crescimento Organizacional**, 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Criatividade_e_a_motivacao_como_es_trategias_de_endomarketing_para_o_crescimento_organizacional.htm>. Acesso em 01/06/2011.
- FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael D., LUCAS JUNIOR, George H., LUCK, David. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FILHO, Nivaldo Pessoa, MEDEIROS, Jamilson Pinto de: **A Motivação como Fator Diferencial e Competitivo das Organizações**, 2001. Disponível em: <<http://caveromiranda.galeon.com/MOTIVACION.pdf>>. Acesso em 31/05/2011.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários**:In:In:BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row Publishers, 1954.

MAXIMIANO. A. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração**, 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2003.

NETO, Mendes. **A Importância do Plano de Carreira, Cargos e Salários na Administração Pública**, 2010. Disponível em <<http://www.recantodasletras.com.br/textosjuridicos/2292735>>. Acesso em 30/06/2011.

PEQUENO, Juliana. **Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos**, 2011. Disponível em: <<http://jupequeno.blogspot.com/2011/01/treinamento-e-desenvolvimento-dos.html>>. Acesso em 08/09/2011.

PEREZ, Angelo. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**, 2005. Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_rh_03.html>. Acesso em 20/06/2011.

PIO, Cleusa. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: dois lados da mesma moeda**, 2006. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/imprimir_o.php?codigo=AOP0076>. Acesso em 02/07/2011.

PIO, Cleusa. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: dois lados da mesma moeda**, 2006. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=d5hs7c4wq>. Acesso em 01/07/2011.

PONTES, Benedito Rodrigues: **Administração de Cargos e Salários**. 8ª Ed. – São Paulo: LTr, 2000.

SILVA, ROSINILDA L. Da. **Administração de Recursos Humanos** – Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG, 2003.

SOBRAL, FILIPE, Peci, Alketa – **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio P; FORTUNA, Antônio A. Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001, cap. 9, 2ª ed.

WREN, DANIEL. **Evolution of Management Thought**. Chapters 4, 5; Claude S. George, Jr., The History of Management Thought. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1968,Chapter 4.