

FACER FACULDADE DE CERES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANA CÁSSIA DA ROCHA**

**PRÁTICAS MODERNAS DE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NA  
GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS**

CERES - GO  
2014

FACER FACULDADE DE CERES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANA CÁSSIA DA ROCHA**

**PRÁTICAS MODERNAS DE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NA  
GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada a FACER Faculdade de Ceres como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação da professora Yask Gondim da Silva

CERES - GO  
2014

**ANA CÁSSIA DA ROCHA**

**PRÁTICAS MODERNAS DE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NA  
GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS**

COMISSÃO JULGADORA  
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA  
FACER FACULDADE DE CERES

RESULTADO: \_\_\_\_\_

Orientadora: \_\_\_\_\_

YASK GONDIM DA SILVA

2º Examinador: \_\_\_\_\_

3º Examinador: \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

*Dedico a Deus, que está presente em todos os momentos de minha vida, a meu pai Senival da Rocha e minha mãe Delzuíta da Rocha Moraes e também ao meu noivo Fernando Valadão Brito, minha eterna gratidão.*

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, que está sempre presente em todos os momentos de minha vida, dando-me força e sabedoria para enfrentar todas as dificuldades.

A meus pais Senival da Rocha e Delzuita da Rocha Morais pelo carinho, educação, dedicação e sinceridade, transmitidas através de suas palavras, exemplo de vida e principalmente por sempre estarem ao meu lado, em todos os momentos.

Ao meu noivo Fernando Valadão Brito, pelo amor, companheirismo, compreensão nos momentos difíceis e pelo sorriso encorajador que sempre me dá forças até mesmo quando pareço não tê-la.

À minha orientadora Yask Gondim da Silva, pela sua dedicação, disposição, sabedoria e sinceridade transmitidas pela sua simpatia, seu conhecimento demonstrado, que foram de fundamental importância para o desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho procurou analisar os fatores que influenciam na motivação dos colaboradores através de práticas modernas de motivação. Em qualquer circunstância qualquer ser humano necessita se sentir motivado para agir e levar adiante seus projetos e obter êxito em suas empresas quer na vida profissional, ou na vida familiar ou até mesmo, na vida amorosa. A motivação humana é uma das preocupações principais das organizações, pois o enfoque motivacional não é somente a remuneração estão ligados a necessidades, interesses, valores. A justificativa de pesquisar este assunto tem o intuito de avaliar fatores motivacionais, como a moral, clima organizacional, benefícios, remuneração, cursos de treinamento, áreas de lazer, se há feedbacks e as necessidades de cada colaborador, agregando valores tanto para empresa quanto para o profissional, além do seu crescimento pessoal e maiores oportunidades de desenvolvimento. Para dar embasamento escolheu como objetivo geral avaliar a evolução das atividades praticadas na empresa decorrente do fator motivacional dos colaboradores e como objetivos específicos identificar os fatores mais importantes entre os colaboradores; observar a influência da motivação no decorrer das atividades; e examinar o nível de motivação alcançado pelos colaboradores. Para tanto se utilizou a metodologia da pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, obtendo dados através de artigos, livros, dissertações e teses de outros autores. A motivação é sim uma ferramenta de vital importância para sobrevivência das organizações e que ações embasadas em estratégias motivacionais trazem grandes benefícios às empresas e aos próprios indivíduos como pessoa que precisa manter-se vivo e motivado na constante busca pela auto realização.

**Palavras-Chave:** Motivação. Liderança. Gestão de Pessoas. Práticas Modernas. Incentivos.

## **ABSTRACT**

This study sought to investigate the factors that influence the motivation of employees through modern practices of motivation. In any event any human being needs to feel motivated to act and carry out their projects and succeed in their business or in their professional life, or in family life or even in love life. Human motivation is a major concern of organizations, for the motivational approach is not only the remuneration are linked to needs, interests, values. The justification of research this material is intended to assess motivational factors, such as moral, organizational climate, benefits, compensation, training courses, recreation areas, if there is feedback and the needs of each employee, adding value both for business and for professional, beyond their personal growth and development opportunities. To give foundation chose as a general objective to evaluate the evolution of the activities performed in the company resulting from the motivational factor of employees and specific objectives to identify the most important factors among employees; observe the influence of motivation in the course of activities; and examine the level of motivation achieved by employees. For that we used the methodology of qualitative literature, obtaining data through articles, books, dissertations and theses from other authors. Motivation is rather a vitally important tool for survival of organizations and informed actions in motivational strategies bring great benefits to businesses and individuals themselves who needs to stay alive and motivated in constant search for self-realization.

**Keywords:** Motivation. Leadership. People Management. Modern practices. Incentives.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
.....	
CAPÍTULO 1 - MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NAS EMPRESAS.....	10
1.1 Motivação como sinônimo de Liderança .....	13
1.2	Capacidades 15
Gerenciais.....	
1.3	Líder: Agente da 17
motivação.....	
CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE PESSOAS E SEUS OBJETIVOS.....	20
2.1	Gestão de Pessoas na Atualidade 22
Empresarial.....	
2.2 As Pessoas como Recursos da Organização.....	24
2.3 A Gestão de Pessoas e seus Processos nas Organizações.....	26
2.4 Os Desafios da Moderna Gestão de Pessoas .....	28
CAPÍTULO 3 - PRÁTICAS MODERNAS DE MOTIVAÇÃO.....	31
3.1 Compensação Salarial ou	32
Remuneração.....	
3.1.1 Remuneração	32
fixa.....	
3.1.2 Remuneração	33
Variável.....	
3.1.3 Remuneração por	35
Competência.....	
3.1.4	Remuneração indireta: 36
benefícios.....	
3.2	Recompensas não 38
financeiras.....	
3.3 Os sistemas de incentivos	39
Motivacionais.....	

3.4 Treinamento e Aprendizado	41
Constante.....	
CONSIDERAÇÕES	43
FINAIS.....	
REFERÊNCIAS	46
BIBLIOGRÁFICAS.....	

## INTRODUÇÃO

A motivação humana é uma das principais preocupações da organização, pois o enfoque motivacional não é somente a remuneração estão ligadas a necessidades, méritos, valores. Daí a importância de se ter colaboradores motivados, pois com o desempenho positivo em realizar tarefas e autoestima elevada consequentemente a empresa obterá lucros.

Muitas empresas modificaram de modo profundo a sua maneira de entender o papel desempenhado pelas pessoas, que por vez, também reformularam suas crenças e suposições a respeito dos papéis desempenhados pelas organizações. A economia altamente competitiva faz com que as empresas tenham que reduzir seus custos tornando os programas de incentivos e de recompensas cada vez mais atrativos.

O vínculo que os colaboradores mantêm com as organizações, bem como os que essas organizações estabelecem com o mundo de forma mais ampla, está sendo desenhado de modo diferente do que foi há uma década, coincidência ou não, parece que o novo século pede atitudes inéditas por parte dos administradores. Nenhum estudo demonstrou que as recompensas melhoram a qualidade do desempenho no cargo.

Para chegarmos ao ideal organizacional é importante que cada um se reconheça como componente operacional dos processos, que cada um incorpore a responsabilidade que é estar à frente de um trabalho que precisa ser executado com eficiência. O atual processo de mercado conduz a significativas e constantes modificações que desafiam as pessoas a se adaptarem a novo ambiente altamente competitivo, recheadas de informações rápidas e entremeadas por inseguranças.

Contudo, existem teorias que ajudam resolveras dificuldades pertinentes ao comportamento humano. Pessoas desmotivadas podem tornar uma ameaça para o empreendimento, pois o resultado diminui e suas tarefas não serão cumpridas corretamente, com isso quais métodos devem ser usados para que os colaboradores sintam satisfeitos e motivados?

A justificativa de pesquisar este assunto tem o intuito de avaliar fatores motivacionais, como a moral, clima organizacional, melhoramentos, remuneração,

cursos de treinamento, áreas de lazer, se há feedbacks e as necessidades de cada colaborador, agregando valores tanto para empresa quanto para o profissional, além do seu crescimento pessoal e maiores oportunidades de desenvolvimento.

Para dar embasamento neste estudo, escolheu-se como objetivo geral avaliar a evolução das atividades praticadas na empresa decorrente do fator motivacional dos colaboradores e como objetivos específicos: identificar os fatores motivacionais importantes entre os colaboradores; observar a influência da motivação no decorrer das atividades; e examinar o nível de motivação alcançado pelos colaboradores.

A metodologia será realizada por meio da pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, obtendo dados através de artigos, livros, dissertações e teses de outros autores, com a intenção de identificar os motivos que levam os colaboradores da empresa a elevar a sua autoestima e sentirem plenamente satisfeitos.

# 1 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NAS EMPRESAS

Em qualquer ocasião o ser humano necessita se sentir motivado para agir e levar adiante seus projetos e obter êxito em suas empresas. Quer na vida profissional, ou na vida familiar ou até mesmo, na vida amorosa. Nessa perspectiva de motivação, as empresas no decorrer da história humana passaram por uma ampla transformação na qual a concorrência se tornou cada vez maior. Nesse novo ambiente que foi se formando o ser humano utilizou de práticas motivacionais para fazer o diferencial e enfrentar os desafios dessa competitividade. Segundo Maximiano (2009, p. 201):

Motivação para o trabalho é uma condição psicológica de organização, empenho ou vontade de perseguir ou alcançar uma ocupação ou meta. Dizer que uma pessoa fica determinada para o trabalho, diz que o sujeito apropria vontade ou prática para exercer determinada função.

A motivação é a disposição de exercer um alto grau de empenho na concretização das finalidades da empresa, sendo determinada como uma causa que induz a atuação e tudo que induz o ser humano a um comportamento determinado, tomando ações que o levarão ao desempenho de uma necessidade ou à efetivação de uma desejada meta.

Segundo Bergamini (2008), a motivação é uma força das mais importantes, no modo em que as pessoas se entusiasmam para alcançar uma meta que acarretará satisfação de suas precisões. Sendo analisada como uma força impulsora que tem suas origens ocultadas dentro de cada um. Sendo assim, motivação não é uma qualidade particular, mas sim a consequência da autoridade recíproca entre o indivíduo e uma ocasião definida dentro da corporação. A motivação do empregado afeta a produtividade diretamente de uma empresa, bem como a competência pessoal de cada colaborador, sendo que cada item do trabalho do líder é conduzira motivação para a realização de propósitos organizacionais.

No entanto, a motivação humana é uma das básicas preocupações da organização, pois o enfoque motivacional não é somente a remuneração, porém, estão ligados a necessidades, empenhos, valores. Daí a importância de se ter colaboradores motivados, porque com o desempenho positivo em realizar tarefas e autoestima elevada conseqüentemente a empresa terá lucros.

Para chegarmos ao ideal organizacional é importante que cada um se reconheça como componente operacional dos processos, que cada um incorpore a responsabilidade que é ficar à frente de um trabalho que precisa ser executado com eficiência. O atual processo de mercado conduz a significativas e constantes modificações que desafiam as pessoas a se adaptarem a novo ambiente altamente competitivo, recheadas de informações rápidas e entremeadas por inseguranças.

Ser competitivo neste momento é fundamental para as empresas continuar a viver nesta globalização. De acordo com Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997), existem duas linhas de pensamento que definem a concorrência. Na primeira ela é vista como desempenho, expressada na informação do mercado, obtida por um empreendimento em algum mercado em certo tempo. A outra aborda a competitividade como eficácia é pautada na competência de se transformar os materiais em artigos com o maior grau de rendimento.

A competitividade assim idealizada deve ser uma ocorrência de costume extrínseco, incorporado à circunstância concorrencial existente na empresa, sendo determinada pelo modelo de concorrência setorial, e vem se intensificando significativamente no decorrer dos anos. Neste momento surge então a competitividade sendo aqui conceituada como a agilidade da empresa em produzir artigos melhores do que seus adversários, de acordo com os limites atribuídos pela sua habilitação financeira, tecnológica, gerencial e comercial (SILVA; FONSECA, 2010).

Contudo, existem teorias que ajudam resolver as dificuldades pertinentes ao desempenho humano. Pessoas desmotivadas podem tornar uma ameaça para a empresa, pois a rentabilidade diminui e suas tarefas não serão cumpridas corretamente, mas de fato para a sustentação da motivação é um método de renovação que de tempos em tempos precisa ser formado. Chiavenato (1993) pondera da seguinte forma:

Averiguou-se que a conduta humana é verificada por razões que, às vezes, fogem ao próprio entendimento e domínio do homem. Essas razões se chamam necessidades ou causas: são forças responsáveis ou irresponsáveis que induzem o sujeito a uma definida conduta. O comportamento a que se faz referência é a motivação e é determinado por obrigações incluso na pessoa e que é conduzido em direção aos desígnios que satisfazem essas necessidades (CHIAVENATO, 1993, p. 154).

Logo, a gestão de pessoas tem em vista à valorização dos técnicos e da pessoa humana. No cenário atual para a gestão o cenário é diferente, os empregados são denominados colaboradores e os chefes gestores. Desenvolvendo e adicionando a importância dos recursos humanos de uma empresa, construindo o capital humano. O capital humano nada mais é do que as pessoas que compõe a organização, “a pessoa humana é o sujeito, embasamento e fim da existência social” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 51). Reconhecer a potencialidade humana como a solução habilidosa mais extraordinária para o crescimento e prosperidade da instituição, como bem mais precioso de uma empresa, é atributo da gestão de pessoas.

Segundo Lourenço, Villela e Freitas (2010) a estratégia de gestão de pessoas não exclusivamente precisa ser componente da tática plena da organização, mas precisa constituir-se no canal principal para que as corporações se decomponham em atmosferas sadias e motivadoras, tendo por objetivo o aprendizado individual e profissional de seus colaboradores.

Desta maneira, assegura-se que administrar pessoas não é mais um elemento de um ponto de vista mecânico, estruturado, metódico, ou ainda sinônimo de domínio e subordinação. Segundo Soviensi e Stigar (2008) a Gestão de Pessoas é assinalada pela informação, habilitação, envolvimento e ampliação do também precioso bem de uma empresa que são os sujeitos que a constitui.

Uma ampla obrigação no desenvolvimento do especialista que o estabelecimento almeja, concebe que a gestão de pessoas, tenha por objetivo a prosperidade e alargamento do empreendimento quanto do próprio colaborador. Segundo Chiavenato (2004, p. 577) a gestão de pessoas “é constituída por procedimentos e inteligências imprescindíveis para administrar as atitudes gerenciais com as pessoas, incluindo o recrutamento, triagem, treinamento, gratificações e avaliação do comportamento”.

A gestão de pessoas procura entender o contentamento e motivação dos ajudantes e que estes devem ganhar um tratamento segundo as intensidades que a

empresa imagina. Pois a motivação é a arrumação para a atuação, contudo não abona o caminho que a conduta correrá. Três expressões são constitucionais para a Gestão de Pessoas apontada por Chiavenato (2004, p. 585):

As pessoas como seres humanos e não como expedientes da empresa; as pessoas como participantes talentosos de expedientes organizacionais proporcionando renovação e dinamizando a organização; e as pessoas como parceiras da empresa, empenhadas e observadas como componente complementar e extraordinário nas tomadas de decisão.

Nos empreendimentos modernos, gestores de pessoas são aqueles que lideram e motivam as pessoas. O líder pode exercer seu papel por muito ou pouco tempo, estando sujeito da missão a ser desempenhada e do tipo de desembaraço e do conhecimento que o líder cumpre no decorrer de suas ações. O diferencial competitivo dependerá da reflexão, da competência de transferir informações, de resolver dificuldades de forma inovadora e criativa.

## **1.1 Motivação como Sinônimo de Liderança**

A motivação é uma das apostas na gestão de pessoas e uma das aparências mais críticas do dia-a-dia das empresas. Pessoas motivadas são satisfeitas e felizes, a motivação está composta nas pessoas e deve ser amplamente condicionada por motivações externas ao indivíduo ou pelo seu trabalho realizado na corporação. A palavra motivação é empregada para indicar uma dificuldade da pessoa fechada, envolvendo a sua motivação no trabalho e a obrigação de reconhecer as circunstâncias e as linhas de atuação e coordenação da motivação (SOMBRIÓ, 2007).

Motivação diz respeito aos anseios, pretensões e obrigações que entusiasma a escolha de opções, definindo o desempenho do indivíduo. É o método de estimulação de força que ocorre com cada indivíduo. O indivíduo necessita prover suas necessidades para motivar-se e conseguir seus objetivos. As pessoas motivadas almejam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interatuam e podem tornar-se impaciente caso o trabalho saia com um nível inferior.

Segundo Duarte e Papa (2011) a motivação imaginada como alguma coisa interior às pessoas incide em estabelecer dirigentes com enorme compaixão

interpessoal, [...] “mas especialmente pessoas que se importem em reconhecer em profundidade o seu seguidor”. Os seres humanos têm valores, ideias e perspectivas em comparação ao mundo que os cerca, tendo aspectos internos do seu espaço.

A motivação provém em âmbito geral da maneira como os ajudantes são vistos e tratados pela empresa, seja na atitude de comando seguida, nas exigências relativas ao seu emprego ou na importância do seu trabalho. Segundo Bernardinho (2006, p. 115 e 116), “a motivação funda-se em dois pilares: o primeiro é a necessidade e o segundo a paixão. Se você aprecia, aprecia o que faz, vai desejar aprimorar continuamente”. A necessidade de satisfação abrange emoção pela realização, e ampliação profissional e prestígio que se podem conhecer no trabalho desafiador e integral.

A motivação é um decisivo fator para aprimorar a convivência entre as pessoas e representações de caráter prático na efetivação das atividades na empresa, é uma força e energia que nos incentiva na supervisão de determinado acontecimento, que está incluso em nós, aparece de nossas obrigações internas, que se refere ao método de aumentar uma atividade pelo encanto que ela mesma propicia, isto é, pela gratificação essencial a essa mesma atividade (BARRETO; PEREIRA, 2007).

A abrangência do que desempenha a liderança na atualidade determina a sabedoria pelas aberturas dos quais incidiu as doutrinas da administração no decorrer do tempo. A liderança está integrada a estímulos, incentivos e disposição que podem ocasionar a motivação nas pessoas para a efetivação da missão, da visão e dos fins empresariais.

Liderança assim como motivação nos despacha a assuntos mais particulares dos seres humanos, que faz sentido para nós, nos move e no qual infligimos significação (PAMPOLINI; MAZO; GONÇALVES, 2013). O sucesso de uma empresa está arrolado com a competência dos gestores em liderar, produzir e gerenciar suas equipes. Com a finalidade de aprimorar o tratamento oferecido às pessoas, surgem os líderes, sendo mais favorável e amigável.

A ligação em meio aos métodos de motivação e liderança indica que o líder sucessivamente é uma ferramenta do grupo (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011). O líder deve ser a pessoa que, além de ter responsabilidade deve também atuar como um guia deve estabelecer com que as pessoas sob seu encargo sintam-se responsáveis pelas consequências esperadas, líderes administram transformações, Isso é o que se espera dos líderes adequados hoje.

De acordo com Duarte e Papa (2011, p. 65) o líder é “um administrador adequado para facilitar o desenvolvimento de ações causadas espontaneamente pelas pessoas, suscetível de se mesclarem sob a forma de configurações reais”. Motivação e a liderança estão interligadas por procedimentos sociais e comportamentais. A liderança é um procedimento chave em todas as empresas, o líder realmente presente na construção de uma equipe motivada terá que forjar um ambiente de trabalho adequado ao alargamento da motivação a partir do indivíduo, de suas substâncias internas e do sentido que ele pode conferir às distintas atividades que realiza.

Por isso, a motivação promove a mesma prudência proporcionada à liderança, pois falar em liderança sem discorrer dos enfoques motivacionais dos indivíduos, tanto líder como subordinados, o ser humano pode agir de diversas maneiras e para o líder é estratégico conseguir identificar os dados decisivos da conduta, ou seja, o que determinou ao indivíduo agir desta ou de outra forma, em dada circunstância (GOMES; AMORIM, 2008).

## **1.2 Capacidades Gerenciais**

Para a ocorrência de planos e táticas é cada vez mais claro que pessoas empenhadas com a missão e os fins das empresas, assim como da ampliação de uma série de competências estejam à altura de assumir disputas, principalmente, para que as pessoas no âmbito gerencial potencializem a gestão da empresa. As empresas mais organizadas para encarar os atuais desafios principalmente as microempresas, que são mais aptas às transformações, ampliando competências gerenciais mais extensas, e tornando o futuro mais alinhado com o objetivo gerencial (VARGAS, 2011).

É importante que as capacidades gerenciais proclamem o espírito da empresa e ajudem a conseguir resultados maiores e melhores, pois cada empresa pode acrescentar aquelas que atendem julgamentos para a aquisição de seus resultados específicos. Para o alargamento de capacidades gerenciais, destacam-se três extensões fundamentais, a analisar:

O saber: faz referência ao conhecimento, as indagações e empenhos voltados à informação que agregam valor ao trabalho. O conhecimento deve desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído.

O saber fazer: são as habilidades, concentra-se na ampliação de técnicas e no acordo do ato recebido. As habilidades consistem no que se necessita ter conhecimento para alcançar um bom desempenho;

O saber agir: são as atitudes, procura uma conduta mais coerente com a realidade almejada. Alcança a adesão entre oração e atuação, sabendo agir para poder aplicar de forma adequada as informações e capacidades (PELISSARI; VANALLE; GONZALEZ, [s.d.]).

Estas extensões estão inter-relacionadas e se confundem às vezes. Referem-se ao sujeito, ao grupo e à empresa, tratando-se de uma apreciação variada de grandezas que podem ser largamente decompostas sob diferentes prismas. As competências gerenciais referem-se à assimilação da informação em ações no trabalho. O importante agora é ter pessoas que elevam ao máximo o uso do capital e saibam motivar, ampliar e cultivar dados, técnicas e metodologias, que notadamente estão conexas com a pessoa humana, tornando-as motivadas para alcançar os escopos organizacionais (MATTAR, 2000).

Segundo afirmam Faraggi e Cassaro (1997, p. 14) que:

A iminência de uma nova era e de uma nova cultura, os ensinamentos do passado e as inseguranças diante do futuro apontam a perda de força de algumas expressões de sucesso agregadas. Na procura por novidades e soluções, um foco único recebe destaque: o indivíduo. Sua competência individual de adequação a essa avalanche de inovações pode constituir o limite entre o êxito e o fracasso.

O empresário que pertence a um micro ou pequena empresa precisa estar orientado para a eficácia, deve estar aflito em incluir sucessivamente sua capacidade prática e profissional na área industrial, de serviços ou comercial, deve ter consciência de que as ocorrências não são mais distribuídas e organizadas como antes, lembrando que um líder, ainda por estar a dianteira do grupo, sucessivamente tem algo a estudar.

### **1.3 Líder: Agente da Motivação**

As pessoas são básicas no desfecho organizacional e, sem elas, os empreendimentos não poderão apresentar sucesso em sua totalidade. Dentre as funções do líder, destacamos a de ajudar seus liderados a buscar a satisfação dos fatores externos e internos, atendendo as suas precisões e conservando os

funcionários motivados. Ter uma equipe motivada é de suma gravidade para o sucesso de uma empresa.

A motivação trabalha como um dinamizador, um enriquecedor do desempenho humano (CHIAVENATO, 1992, p. 167). Na verdade um líder desempenha controle sobre a conduta de seus funcionários, ele condiciona um ser ao atingir alguma coisa. Percebe-se que cada um já traz, de algum modo suas próprias motivações, pois, o maior desafio deste século, é descobrir o que se deveria arranjar para motivar as pessoas.

A ligação entre a liderança e motivação, constata que os termos, a partir de determinado momento, parecem unidos na teoria e na arte por uma semelhança de causa e efeito, não cabendo ao líder motivar os colaboradores, mas sim mantê-los motivados, cabe a este líder manter o nível de motivação e descobrir as causas que desmotivam seus colaboradores e procurar corrigi-las (VARGAS, 2011, p. 26).

Os meios para conseguir obter funcionários motivados é o grande desafio, escolhendo estratégias que diante da padronização de processos entusiasmem o comportamento da empresa e sem equívocos deixem ao gestor ter em mente o que está gerindo. Aquilo que mais interessa é descobrir e aceitar soluções apropriadas de não dominar as capacidades motivacionais próprias das pessoas. Cabe ao líder reconhecer a conduta de seus liderados, suas necessidades e procurar ajuda-los, provocando a sua motivação interior.

Após conseguir um grupo motivado, o líder terá um novo desafio, que é contribuir para manter esse pessoal motivado. O líder é primordial para aperfeiçoar o relacionamento entre as pessoas e imagens positivas nas atividades empresariais. Um líder desmotivado jamais terá uma equipe motivada, pois ele é o exemplo pessoal nas atitudes e no dia-a-dia, contagiando seus seguidores, passando uma imagem real com naturalidade, fazendo a equipe adquirir confiança e motivação.

Um colaborador satisfeito no trabalho é comprometido e sente prazer no que faz, está envolvido em ações da empresa e o resultado final é fator definitivo da conduta empresarial. Segundo Trindade, Santos e Cavalcanti (2007, p. 5) a presença de insatisfação no trabalho transformará a existência das empresas nos pontos: “maior absenteísmo; menor cidadania empresarial; greves; rotatividade mais alta; uma pior saúde mental e física; mais queixas e processos e furtos, vandalismo e sabotagens”.

Um anseio instigado por variáveis externas geram satisfação. A particularidade da liderança convive na afinidade entre líderes e ajudantes, pois a liderança é motivar as pessoas para a transformação (VIEIRA, 2006). A liderança envolve um procedimento dinâmico de autoridade entre as partes, é extraordinário motivar as características dos líderes com a dos subordinados, notando o tipo de relação ocorre entre ambos.

Destacando as qualidades particulares da empresa, pois, a motivação está associada a eficácia da liderança em um conjugado de parâmetros situacionais, que advém da individualidade e da conduta de seus líderes. Construir o capital humano é papel da liderança, isto é, empenharem-se na constituição e na ampliação de conhecimentos, motivações, competências a fim de elevar o valor da gestão de pessoas de um empreendimento (VIEIRA, 2006).

Um alvo eficaz para o crescimento do colaborador, segundo Duarte e Papa (2011) é a percepção do líder a respeito do tempo em que está o liderado, caso este tenha autonomia para a concretização de suas atividades. O ideal é que o líder tenha o desígnio de constituir uma tecnologia de alta qualidade, na qual líderes e liderados possam caminhar juntos com a autogestão, com o desígnio de alcançar resultados traçados pela empresa que representam.

Seus modernos e mais importantes papéis como incentivadores, instrutores e chefes de equipe, são dos líderes, aqueles que dirigem pessoas e que dão maior chance e período de ampliar suas aptidões, seus papéis na equipe (BLANCHARD *et al*, 2007, p. 92).

O maior foco do líder no papel de liderança e motivação é na eficácia que incita as pessoas a agir, os colaboradores se sentem mais conhecidos e proporcionam o mais perfeito desempenho, repercutindo na produtividade do empreendimento, possibilitando ainda a dedicação e o maior foco na ampliação dos trabalhos. Os líderes deverão impulsionar as mudanças necessárias, quebrando os paradigmas arcaicos e ultrapassados, buscando romper com as orientações imperadas pelo poder do cargo, transformando-as em orientações voltadas para o entendimento, clareza, propósitos reais e passíveis de cumprimento (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

Embora o líder tenha a capacidade para entusiasmar seus colaboradores, não no poder investido pelo cargo e responsabilidade que lhe foi atribuída pela forma de domínio e força, ele deverá usar de sua influência pessoal sem forçar ou obrigar as

peças a executar as atividades. Deve usar sua habilidade de convencer a equipe, conseguindo que os colaboradores alcancem as tarefas necessárias, de acordo com suas orientações e diretrizes.

Os líderes são seres com competência para divulgar inteiramente, eles novamente sabem o que, porque e como querem compartilhar isso aos demais, a fim de conseguir a colaboração e o apoio deles. Por isso o líder precisa ser estimado por suas habilidades e informações, pela aptidão de interagir com seus colaboradores, reunindo características dos fenômenos emocionais e comportamentais que os destaquem ao meio em que está inserido. E os colaboradores precisam dar cumprimento aos serviços por aspiração própria, usando sua automotivação, instigado pela disposição de liderança de seu chefe, que os levou a alcançar o propósito de suas ações (BARRETO; PEREIRA, 2007).

A dinâmica do mundo globalizado e as especificações organizacionais bancam com que os líderes estejam sempre à frente, mais dispostos e habilitados para cooperar com o sucesso organizacional, tendo de usar o bom discernimento e a competência de percepção para buscar desenvolver a capacidade de comandar pessoas, através do conhecimento e aperfeiçoamento constante que o transforme num profissional com atitudes e valor.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS E SEUS OBJETIVOS

A gestão de pessoas é constituída por coordenações e pessoas, que auxiliam dentro da organização e onde passam a maior parte de suas vidas. Na realidade as empresas são constituídas por pessoas, que não foram adequadamente usadas e motivadas, mas sabemos que o fator humano se tornou a célula essencial das empresas. Um bom sistema de gestão de pessoa precisa ter os objetivos bem traçados, para que as avaliações de eficiência e eficácia sejam corretas.

Chiavenato (1999) cita que a gestão de pessoas é situacional, pois é sujeito de diversos aspectos como a composição organizacional seguida, a tradição que existe em cada empresa, as qualidades da situação ambiental, a importância da empresa, os procedimentos internos e outros importantes variáveis. É o comportamento que a organização que está incluída como suprimento, treinamento, desenvolvimento, motivação e conservação dos empregados. Este conceito vem recebendo legalidade frente às transformações que procede na área de Recursos Humanos. A administração de recursos humanos precisa colaborar para a potência da empresa por meio dos seguintes meios:

1. Auxiliar a empresa a obter suas metas, fins e atingir sua missão;
2. Proporcionar concorrência à organização;
3. Habilitar e incentivar as pessoas para a organização;
4. Proporcionar a exultação dos colaboradores da empresa.
5. Ampliar e conservar a qualidade de vida do trabalho
6. Cultivar políticas éticas e desempenho socialmente motivador (CHIAVENATO, 1999, p. 83).

Colaborando com a força organizacional por variados meios, a finalidade da gestão de pessoas é auxiliar a empresa a obter suas metas, desígnios e cumprir sua missão; fazendo com que os indivíduos incidam em seres mais bem-sucedido beneficiando clientes, parceiros e colaboradores, incentivando as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais.

Segundo Silva (2012, p. 27 *apud* MATTAR, 2014) toda atividade de gestão de pessoas sendo aberta transparente, justa, confiável, responsável deve construir a melhor equipe e empresa. As pessoas podem diminuir ou acrescentar as eficácias e temores de uma organização, ser sucesso ou problemas, estando sujeitas ao modo como são combinadas. Para que os fins da gestão de pessoas sejam conseguidos, é indispensável que as pessoas sejam mantidas como meios principais para a eficiência organizacional.

Quando uma empresa passa a refletir a sua filosofia global e a sua cultura organizacional, é porque essa crença está voltada para as pessoas (CHIAVENATO, 2008). A função que aceita a cooperação eficaz das pessoas e os nomes utilizados por ela expõe a unidade, departamento ou equipe pautada à gestão de pessoas. A empresa procura acrescentar importância ao empreendimento, causando retorno aos sócios e adequando rendimentos para todos os interessados (*stakeholder*). Apresenta seis processos de gestão de pessoas, que serviram de embasamento para a formulação dos relatórios de investigação para os gestores e ajudantes das empresas.

Agregar pessoas – processos de abranger novas pessoas, de auxílio a novos funcionários, aqui estão as práticas de recrutar e escolher pessoas;  
 Aplicar pessoas – usados para moldar as atividades que os colaboradores irão conseguir seguir e encaminhar seu procedimento, as operações criadas são de desenhos de funções e cálculo de comportamento;  
 Recompensar pessoas – usados para motivar e estimular as pessoas e atender suas precisões individuais são as práticas de remuneração e benefícios;  
 Desenvolver pessoas – usados para habilitar, educar e desenvolver pessoas, encontramos as atividades de treinamento, mudanças e comunicação.  
 Manter pessoas – métodos de concepção de qualidades ambientais e psicológicas aceitáveis para o trabalho dos servidores.  
 Monitorar pessoas – usadas para seguir, controlar e medir os resultados das tarefas dos funcionários. Abrange os bancos de informações e sistemas de dados gerencias (CHIAVENATO, 2010, p. 96).

Todos esses procedimentos estão profundamente catalogados e interagindo entre si, de tal modo que se influenciam mutuamente. A intenção hoje é falar em pessoas, ou seja, trabalhar em benefício da organização, ao lado de colaboradores e companheiros internos, aqueles que mais creem na organização. O modo como esses procedimentos são usados é fundamental para o sucesso organizacional.

## **2.1 Gestão de Pessoas na Atualidade Empresarial**

Ultimamente o cenário é diferente, no espaço dos chefes e empregados ficam os gestores e os colaboradores. O gestor de uma empresa gerenciará pessoas o período todo, pois para administrar pessoas não pode ter mais uma visão mecanicista, metódica, é necessário compreender as diferenças entre as técnicas arcaicas e as contemporâneas ao lado da gestão, novidade e da informação.

Conforme Lima (2011) o grande desafio é conseguir estimular, motivar e constituir os desígnios da corporação seja por seus objetivos ou por seu trabalho, seu sustento, seu enorme prazer. A manutenção eficaz é a sustentação para que as corporações apresentem competência para proporcionar benfeitorias de qualidade, promovendo a ciência e as tradições humanas, buscando uma companhia mais justa.

A habilidade humana e suas competências são percorridas como problemas concorrentes no mercado de trabalho. Contudo diferentemente do que sucedem, esses quesitos precisam ser aceito por olhares de cooperados e não de adversários. As pessoas podem diminuir ou acrescentar as fraquezas e as forças de uma empresa, sendo o sucesso ou o problema, dependendo do modo como são discutidas.

Os avanços acontecidos nas últimas décadas têm movido as corporações a procurarem novidades de gestão com a intenção de aprimorar o comportamento, alcançando resultados e alcançando a missão da instituição, adicionando estes fatores tem-se o acolhimento total das obrigações dos clientes (LACOMBE, 2005, p. 362).

A vantagem real concorrente no negócio não permanece somente no financeiro ou nas altas aquisições em aparelhos e metodologias, mas sim nos indivíduos que compõe a empresa, que mobilizam tudo isso no dia a dia. Desempenhando a função da pessoa nas empresas, com o fim de torná-los apropriados para operar em suas atividades como ajudantes. Atuando dessa forma, a empresa observará que o capital humano será seu diferencial competidor.

A Gestão de Pessoas cada vez mais, vem tendo um destaque maior nas empresas permitindo passar de um setor simples de promoções e preocupações com a qualidade de vida no trabalho, para ser chave na tática de crescimento das organizações. Para a ampliação desta nova visão da seriedade da gestão de pessoas, precisa-se de três predicados essenciais:

Pessoas como seres humanos – a empresa distingue que as pessoas são fortemente diferentes entre si, dotadas de individualidade adequada, com vida pessoal caracterizada, buscando objetivos legítimos e dimensíveis, não significando meras saídas da empresa;

Pessoas não apenas como recursos – a empresa distingue que os ajudantes são meios que a instigam a buscar resultados, e não como atuantes parados.

As pessoas têm gerência sobre os recursos disponíveis;

Pessoas como parceiras – a empresa distingue e cuida dos colaboradores como companheiros, tornando-os capazes de conduzi-la ao sucesso. Como companheiros, os indivíduos comprovam esforço, atenção, responsabilidade, empenho (STADLER, 2009, p. 3).

Quando alcançada da maneira apropriada, a gestão de pessoas vira uma importante vantagem concorrente, pois o empreendimento que tem ajudantes satisfeitos funciona completamente melhor. Não adianta ter um belo edifício, um artigo útil, se os sujeitos que são componentes desta empresa não se sentem elemento complementar, é bem possível que os efeitos não sejam os melhores.

Uma empresa não será capaz de comprovar importância por seus consumidores se não exercitar este princípio internamente, porque os colaboradores apresentam afinidade direta com o público exterior e eles refletem o cliente o clima interno da empresa. A amizade do colaborador à organização se dará no alcance de sua ideologia política com as propostas da mesma (LIMA, 2011).

Os funcionários não são exclusivamente conhecedores, são seres sensíveis beneficiados por fatores como, inteligência, razão, sentimento, emoções, que devem ser mais apreciados no seu conjunto, ou seja, de maneira absoluta. Pois se vistos como parceiros, terão maior operosidade e desenvolvimento. Segundo Parolim e Albuquerque (2010) para uma boa gestão de pessoas aponta-se qualidades organizacionais que abrangem: filosofia e valores, composição organizacional e artifícios e princípios de recursos humanos.

Na moderna gestão de pessoas, táticas de gerência e gestão de pessoas são respeitáveis para as empresas, por isso, é necessário avaliar que, embora as pessoas precisem dos empreendimentos, não se pode perder de vista o fato de elas ambicionarem serem felizes, desse modo, elas têm outras conexões além daquelas com as empresas, e seus fins nunca acontecem inteiramente com os da empresa na qual laboram (LACOMBE, 2005).

A área de pessoal está transformando, está passando de protetora à planejadora e agente de mudanças. As pessoas são os fundamentais recursos que as empresas usam para atingir seus objetivos. Na atualidade o setor de pessoal se

torna chave para a empresa alcançar suas finalidades e tornar-se um setor staff, possibilitando alcançar sua visão de futuro.

## 2.2 As Pessoas como Recursos da Organização

Todo procedimento produtivo apenas se consegue com o conhecimento conjunto de distintos parceiros, cada qual cooperando com algum recurso. De acordo com Silva (2009) as pessoas necessitam ser analisadas como parceiras das empresas, elas fornecem habilidades, informações, capacidades e, sobretudo, o mais admirável para os empreendimentos: a inteligência que harmoniza determinações coerentes e que produz significado e direção aos fins globais.

Nesta definição, as pessoas compõem componente complementar do princípio intelectual da empresa, pois as empresas trabalham dentro de um complicado conjunto de interesses com informações do seu espaço exclusivo e geral, formando uma clara rede de relacionamentos com outros empreendimentos para poder trabalhar de modo satisfatório.

Para Vergara (2009) as pessoas são notadas como companheiras das empresas, pois elas fornecem conhecimentos e a mais extraordinária ajuda para as empresas, a inteligência, que adéqua deliberações lógicas e produz a definição de rumo aos objetivos globais, as pessoas compõem o capital intelectual da empresa. As pessoas também são vistas como recursos, que necessitam ser conduzidos, abrangendo direção, planejamento, organização e controle das atividades.

Tratam seus funcionários como parceiros e fornecedores de competências as empresas bem-sucedidas, não apenas aparato técnico são seres dotados de inteligência, sentimentos e emoções, que no contexto global precisam ser avaliados, desse modo vendo os funcionários como colaboradores a empresa terá mais operosidade com metas e resultados da empresa. As pessoas são vistas como parceiras e como recursos da organização, sendo assim distribuídas:

<b>Pessoas como Parceiras</b>	<b>Pessoas como Recursos</b>
• Colaboradores unidos em grupo de trabalho.	• Empregados fechados nos cargos.
• Metas negociadas e partilhadas.	• Horário rigidamente constituído.
• Ansiedade com resultados.	• Ansiedade com regras e princípios.

• Acolhimento e satisfação do cliente.	• Dependência ao chefe.
• Ligação à missão e à visão.	• Fidelidade à organização.
• Reciprocidade entre colegas e grupo de trabalho.	• Dependência da chefia.
• Participação e comprometimento.	• Afastamento em relação à empresa.
• Ênfase na ética e na responsabilidade.	• Ênfase na especialização.
• Ênfase no conhecimento.	• Executoras de tarefas.
• Inteligência e talento.	• Ênfase nas destrezas manuais.
	• Mão de obra.

**Fonte:** Chiavenato (2008, p. 9).

O parceiro da organização é quem precisa ser excepcional, pois está dentro do entendimento das sociedades da empresa, é quem domina o grupo de preocupações que age na organização, usando gestão do conhecimento, ética no compromisso, equipes, propósitos negociados e compartilhados, além de resultados com inteligência e talentos.

Já Demo (2010) destaca que os indivíduos são a maior causa de benefício competitivo para as organizações, e elas precisam unificar os sistemas da gestão de pessoas ao seu plano empresarial estratégico, às políticas e aprendizados de gestão de pessoas, com variáveis como lucro, característica e produtividade.

O atual papel da gestão de pessoas foca resultados que agreguem valor à empresa, desempenhando esse papel deve passar a ser uma gerenciadora de táticas de recursos humanos, da base da organização, da ajuda aos funcionários, da modificação e da transformação. São expressões básicas da gestão de pessoas:

As pessoas como indivíduos, composto de personalidade, conhecimentos, aptidões e competências indispensáveis; as pessoas como ativadores de expedientes organizacionais, enriquecedor da empresa e capazes de dinamizá-la com seus talentos indispensáveis; as pessoas como cúmplices da empresa, apropriado em administrar a corporação a ter perfeição e sucesso; as pessoas com habilidades provedoras de capacidades, portadoras de aptidões eficazes ao sucesso da organização; as pessoas como capital humano da organização, ativo organizacional que acrescenta esperteza ao interesse da organização (CHIAVENATO, 2008, p. 56).

Mesmo com todo o desenvolvimento que vem acontecendo na gestão de pessoas, ainda encontramos empreendimentos onde as pessoas não passam de elementos que só colaboram com sua força física, sem qualquer sensibilidade ou

responsabilidade. Mas considerando que quase todo o conhecimento mora nas pessoas, as empresas que distinguem a importância destas, administram isso a seu favor, e assim arruma a tão ambicionada vantagem competitiva.

### **2.3 A Gestão de Pessoas e seus Processos nas Organizações**

Atualmente, o gestor necessita estar informado das atividades de toda a empresa, não somente de sua área, sabendo a hora certa de agir e tomar decisões. Pois, dirigir organizações abrange muito mais competências e metodologias que no passado. Para que as avaliações de eficácia e força sejam corretas, é preciso ter os fins bem delineados, e um apropriado sistema de gestão de pessoas.

Chiavenato (2004, p.10) define que a gestão de pessoas nos empreendimentos é o papel que aceita a colaboração dinâmica dos indivíduos, colaboradores ou qualquer designação usada, para obter os fins organizacionais e individuais. As designações da seção de pessoal, recursos humanos, ampliação de talentos são usados para apresentar a unidade, o setor ou a equipe incluída na gestão de pessoas. A eficácia é destacada e os gestores solicitam metas e finalidades a serem desempenhados, apreciando e estimulando o profissional, o aprimoramento desses métodos deriva de seres mais bem-sucedidos e auto realizados.

O retorno e a ampliação das atividades diárias se transformam quando a satisfação dos mesmos se modifica. A tendência atualmente é falar em administração com as pessoas, trabalhar a favor da empresa, em conjunto com colaboradores e parceiros, aqueles que mais conhecem da organização. Vergara (2000, p. 97) destaca as ações exigidas para o gestor de pessoas:

Dividir visão, missão, fins, metas, composições, tecnologias e táticas; monitorar o espaço externo; contribuir para a ampliação de valores e créditos significantes; proporcionar desembaraço na procura de resolução de dificuldades; ter criatividade; fazer da notícia seu instrumento de trabalho; apresentar ação, empenho, estilo sinérgico, atrevimento; imaginar o sucesso; estabelecer formas de auto aprendizado; distinguir seus pontos fortes e fracos; ouvir e ser ouvido; distinguir que todo mundo tem algo que pode colaborar; providenciar a comunicação; refletir globalmente e atuar localmente; apreciar o trabalho das pessoas; ter eficácia radiante; ser ético.

Cabe à gestão de pessoas, gerenciar as mudanças; desenvolver os indivíduos que compartilham da corporação, capital humano; controlar custos e reagir antecipadamente ao mercado. É possível que as pessoas apresentem encanto no trabalho, oferecendo o melhor de si, ampliando as disposições mentais e as capacidades técnicas. É importante entender como os empreendimentos estão mudando e as disposições que estão fazendo para que essas mudanças ocorram. Essas mudanças são através da fundação de táticas, que obedecem cada vez mais a concretização da concorrência empresarial e da composição de grupos de trabalho empenhados (DESSLER, 2005).

O elemento mais precioso na consecução dos fins de qualquer organização é a composição humana, que dá base a aquisição das metas e finalidades traçadas, a forma como as pessoas operam, varia bastante, tendo influência, das doutrinas e diretrizes das empresas em consideração em como suportar as pessoas em suas operações. A tendência para o futuro é administrar com pessoas, como companheiras da empresa, com ênfase em uma civilização participativa e popular, com a utilização de estruturas de motivação e realização pessoal, com a adequação das técnicas e políticas de recursos humanos às transformações individuais das pessoas (RUSSO, 2009).

Mudando a gestão de pessoas, passando de uma gestão técnico-funcional para uma estratégica, na qual os colaboradores agregam valores às organizações e constituem o seu diferencial competitivo, pois as pessoas são capazes de gerar mudanças, riquezas e valor, ou seja, os seres humanos são a chave para instituir táticas inovadoras.

Diferenças individuais e suas qualidades são meditadas e acatadas, pois elas estão beneficiadas por personagens especiais, com inteligência e aptidões diferenciadas, de informações e capacidades particulares, sem organizações e sem pessoas não existira a gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 515).

É uma responsabilidade cada vez mais gerenciar pessoas, os seres humanos e não simples recursos empresariais são os companheiros que regem os negócios da organização, para conseguir atributo e operosidade, as corporações necessitam ser dotadas de pessoas participadoras que executam e sejam ressarcidas de forma adequada por sua contribuição. As organizações são compostas de pessoas e dependem delas para alcançar seus desígnios e cumprir suas metas, dependem de

peças para administrá-las e para fazê-las atuar e funcionar. O sucesso das corporações contemporâneas está amarrado ao investimento nas pessoas.

## **2.4 Os Desafios da Moderna Gestão de Pessoas**

As modificações que estão ocorrendo nas empresas e na sociedade estão exigindo uma nova edição e um moderno papel para os Recursos Humanos. Surgem às equipes de gestão de pessoas, estas equipes sucedem os departamentos de recursos humanos. Chiavenato (2004) as equipes de RH adéquam consultoria interna para que a área adote operações planejadas de direção plena tendo em vista o amanhã e o destino da empresa e de seus membros.

A gestão de pessoas tornou-se importante nas empresas, de forma que a nova atuação terá como encargos a ampliação de políticas de RH, estratégicas e atuação direta com todos os gestores de pessoas nos processos estratégicos. Os especialistas em gestão de pessoas necessitam operar como administradores de transformação e mudança e facilitadores de interesses para suas corporações. O papel da nova gestão de pessoas recebe um ambiente empresarial que agrega valor ao negócio e compartilha a informação para o competente plano da empresa.

A moderna gestão de pessoas procura a cooperação enérgica dos seus agregados e, para isso, é preciso tratá-los como instrumentos chave do moderno sistema. Hoje a organização não administra recursos humanos, acima de tudo, administra com as pessoas, na gerência participativa, aonde os sujeitos mediados de astúcia, capacidade criadora e disposição fazem a diferença neste processo competidor do campo empresarial.

Segundo Chiavenato (2004, p. 9), este tipo de gestão tem como alicerce três aspectos básicos: as pessoas como seres humanos; as pessoas como enérgico, inteligentes de soluções organizacionais; e as pessoas como parceiras da organização. É preciso delimitar a forma como os gestores reagem a essas mudanças, é preciso analisar a tradição que prevalece em cada empresa e nas particularidades do ambiente, das políticas internas e externas como do mesmo modo de outras variáveis. Os líderes requerem o apoio e suporte da área de Recursos Humanos.

Contudo, essa definição de papéis de Recursos Humanos é o maior desafio de Gestão de Pessoas, para que realmente se apresente adequadamente na realidade empresarial. A função que permite a colaboração eficaz dos colaboradores, servidores, recursos humanos ou qualquer denominação usada para obter os objetivos da organização. Na composição de uma organização eficaz e competitiva:

- a) Administração de táticas de recursos humanos: pode ajudar a estimular a tática organizacional;
- b) Administração da infraestrutura da organização: como o RH proporciona um apoio de ocupações à empresa ajudando-a a ser competente e dinâmica.
- c) Administração da ajuda dos funcionários: como RH ajuda na inclusão e empenho dos ajudantes, avaliando-os em empreendedores atuantes, companheiros e fornecedores para a empresa.
- d) Administração da transformação e da mudança: como RH pode defender na concepção de uma empresa fecunda, nova e contemporânea (CHIAVENATO, 2004, p. 47).

O grande desafio da gestão de pessoas hoje que é a união espontânea dos colaboradores da empresa, essa é a configuração igualmente dinâmica de se conseguir o melhor das pessoas, criando o ambiente para que elas queiram estar ali e entreguem o que sabem e criam de maneira espontânea. Segundo Knapik (2008) a gestão de pessoas vem por um sucessivo método de transformações e atualização. As pessoas manifestam suas capacidades e aptidões como ferramentas estratégicas para alcançar um benefício competitivo para as empresas que anseiam continuar a viver à concorrência acirrada da globalização.

Essa dinâmica empresarial de mudanças constantes nos leva a utilização nos paradigmas do passado, que é manter um mecanismo no funcionamento estrutural da empresa, onde contribui ainda mais para um sentido de grandes parcerias internas e que o foco é alcançar efeitos operacionais e estratégicos atrelados ao negócio, desde o plano estratégico do empreendimento (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006).

O diferencial entre os empreendimentos não são mais os aparelhos usados no procedimento produtivo, contudo é a soma da ciência originada e contraída, as capacidades criadoras, os valores, costumes e motivação das pessoas que as unificam, o estado de contentamento dos clientes, a abundância de conhecimento determinado e dividido.

Na gestão moderna de pessoas, é preciso saber distribuir os valores de várias pessoas sem instituir uma hierarquia dos administradores, conservar a influência sobre os gastos e edificar empresas em que a ciência e a liberdade não sejam exclusivas. É preciso, também, aprender a inspirar os funcionários para que dê o melhor de si, o que irá refletir no seu negócio e no seu cliente final, que está mais exigente (KNAPIK, 2008). Cabe à área de gestão de pessoas a digna colocação de humanizar as organizações, do seu recurso mais precioso, o capital humano, pela capacitação, participação e envolvimento.

As organizações contemporâneas já ficam buscando trabalhar com características mais ajustadas aos modernos tempos. A gestão de pessoal deve partir de um espaço de foco precário e administração fechada, para um ambiente que enfatiza a iniciativa dos empregados. O grande estímulo a ser encarado é desenvolver o número de funcionários em todos os graus para a organização, fundamentada em processos modernos que alavancam fortemente as capacidades particulares das pessoas que os executam (CHIAVENATO, 2004). O que hoje se determina é a habilitação pela prática contínua, agrupando o conhecimento e os conceitos originais às pessoas e ao know-how da organização de modo durável.

### 3 PRÁTICAS MODERNAS DE MOTIVAÇÃO

Todos os tipos de estímulos e prêmios ajustados aos ajudantes com a intenção de alcançar a atuação indispensável ao alcance das finalidades da organização, pois quando bem empregada acarreta adequados efeitos para a organização. O extraordinário é que cada empresa encontre como motivar seus cooperadores perante da realidade em que se coloca.

Tanto os prêmios sociais que são determinadores de status e de sua estabilização emocional, quanto materiais, na acepção ascendente de mobilidade social, são extraordinários para o trabalhador. O reconhecimento e autoestima são obrigações importantes para qualquer pessoa e essas práticas motivacionais procuram atender essas necessidades. Esses incentivos simulam o prestígio da administração pelo comportamento do servidor, sendo que a ampla maioria tem caráter de recompensa ou excitação material (MIRANDA, 2009).

Quando o ser humano trabalha numa organização, o seu interesse básico não é adicionar o lucro dessa empresa, mas satisfazer em diversas ordens as necessidades pessoais. Se ele não descobrir no trabalho o elemento para prover as suas perspectivas e alcançar as metas fundamentais da sua vivência, ele não se perceberá numa relação de troca, mas de opressão.

Na verdade, talvez não exista mais extraordinária prática de motivação do que dar livre-arbítrio para que os indivíduos adequados improvisem no seu trabalho da forma que acharem melhor, pois pessoas desmotivadas costumam caro para a empresa (BERGAMINI, 2008, p.10).

As amplas modificações sociais que no trabalho proporcionaram, de certa maneira, a preservação das necessidades orgânicas e de segurança; quando muitas destas necessidades estão reservadas as pessoas que principiaram a proporcionar mais prudência nas causas sociais, de prestígio e realização, pois todas as táticas motivacionais que desconsiderarem as diferenças individuais estão fadadas a inoperância. Sem dúvida, reconhecer e avaliar os dons de cada pessoa torna-as mais criadoras, competidoras e dinâmicas.

### **3.1 Compensação Salarial ou Remuneração**

As recompensas financeiras são constituídas pelo salário fixo, formado pelo salário base e mais os benefícios; e pelo vencimento variável, que pode modificar-se em combinação com a atuação dos colaboradores e com os ganhos empresariais, é indiscutível que poucas pessoas estão motivadas pelo dinheiro em si, mas somente como elemento para ser empregado na justificação de diversos outros motivos, a remuneração variável estar relacionada ao comportamento tanto do funcionário, quanto da empresa (HANASHIRO, 2008).

Quanto mais um sujeito retorna para as necessidades extraordinárias e de realização, menos interessante o dinheiro se torna em sua aquisição, o salário tão-somente intensificaria a motivação ganhada pelo prestígio e captação individual. As práticas modernas de recompensas compreendem o pacote total de benefícios que o empreendimento adéqua a seus membros, bem como os organismos e metodologias pelos quais estas benfeitorias são distribuídas, não se discutindo apenas de salários, férias, promoções, mas igualmente, outra recompensa menos concreta como segurança no emprego, mudanças para uma colocação mais elevada.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 31-32) “Salário é a recompensa em dinheiro análoga paga pelo empregador ao funcionário em razão da colocação que desempenha e dos serviços prestados”. O salário deve funcionar como item motivador, pois ele é a bússola que indica a sua capacidade profissional. As empresas acreditam que a única fonte de motivação para o trabalhador é o salário recebido no final do mês, e que por meio deste salário, esse funcionário poderá estar motivado ou não.

#### **3.1.1 Remuneração Fixa**

Prevalece na maior parte das empresas, beneficiando a uniformização dos salários, facilitando a aquisição de estabilização dos vencimentos, permitindo ainda o domínio concentrado por um instrumento de gerência salarial, proporcionando uma base coerente para a repartição dos salários e focalizando as pessoas na atividade

diária e rotineira em lugar do período que elas estão à disposição da empresa (MOTTA, 2012).

Num tempo de concorrência a remuneração fixa tornou-se insatisfatória para encorajar e estimular as pessoas a arrumar um desempenho antecipatório, empreendedor e dinâmico na busca de propósitos e extraordinários resultados. Não proporciona motivação intrínseca, pois trabalha apenas como fator higiênico. O pagamento fixo se individualiza por importâncias antecipadamente constituídas pela empresa e que serão pagos periodicamente ao colaborador, esse exemplo é alicerçado na função que o funcionário ocupa. O cargo é o ajuntamento de aptidões profissionais de natureza e condições parecidas e que têm encargos característicos a serem executadas pelo seu titular (GIL, 2006).

### **3.1.2 Remuneração Variável**

O pagamento variável é classificado como uma contrapartida, além do salário base pago ao colaborador, que oscila em ajuste ao coeficiente de resultados alcançados e também em combinação com os identificadores de lucro da empresa (MOTTA, 2012). As organizações trocaram de lado, a remuneração fixa por uma disposição que está ganhando espaço que é recompensar os ajudantes pelos resultados alcançados. O colaborador embolsará mais se a empresa ganhar, e ganhará menos se a empresa ganhar menos e não ganhará nada se a empresa nada ganhar.

Araújo e Garcia (2009) destacam que ao valorizar os empregados, o pagamento variável tem o desígnio de ressarcir as pessoas não pelo seu emprego, mas por suas capacidades, competências e resultados harmoniosos à empresa. E o ponto comum das organizações é o mesmo, estabelecer do gerente ou de qualquer colaborador um companheiro e um cúmplice nos interesses da empresa. O que modifica é a nomenclatura empregada pela organização: o pagamento por desempenho, a remuneração variável ou flexível, e a participação nos resultados, além do salário flexível.

A remuneração flexível combina a remuneração às diferenças particulares das pessoas a sua atuação e a obtenção de resultados e metas, alterando as estruturas

salariais rigidamente instituídas, investindo na função de desempenho, invalidando a isonomia dos rendimentos na empresa, provocando um abaixamento no domínio centralizado dos salários, gerando lamentações dos empregados que não são beneficiados e pressões sindicais (CHIAVENATO, 2008).

O fato de funcionar como um fator motivacional, a remuneração flexível, dá-se a ênfase a realização pessoal, premiando o bom comportamento e estimulando a atuação excepcional; focando os resultados e objetivos alcançados; tolerando uma avaliação do colaborador, trabalhando como retroação. A versatilidade e é uma das amplas prerrogativas da remuneração variável possuindo modelos como plano de gratificação anual, repartição de ações da empresa aos colaboradores, preferência de investimento de ações da organização, participação nos resultados, remuneração por competência e repartição de uma porcentagem do lucro aos ajudantes.

De acordo com a ideia de Hanashiro (2008) os indicadores de produção e finalidades financeiras, as duas táticas de remuneração variável mais desempenhada pelas corporações é a participação nos ganhos e nos resultados. Onde a participação nos ganhos incide sobre a remuneração de uma quantia pré-definida do lucro, a todos os servidores da organização ou a um grupo determinado dentro da companhia, conforme critério contábil, denotando que a organização repartirá uma parte de seu lucro com seus colaboradores.

A participação nos resultados incide em ressarcir as pessoas em desempenho de modelos, metas e fins a serem alcançados, é imperativo evidenciar que o resultado é procedente da melhora do comportamento que comumente é ajustado por apontadores de atributo. Demonstrando estas tendências estão cada dia mais se tornando praticável no mercado.

As mais relevantes e modernas maneiras de participação nos lucros são: prêmio de remuneração de equipes, que tende a revigorar o trabalho das equipes e emana cada vez mais sendo usada em manutenção de projetos. Pagamento de bonificação individual; pagamento em equipes que vem sendo empregada em manutenção de projetos; As opções de ações que incide no direito do empregado em comprar determinado número de ações da corporação, por um custo específico em um período de tempo. Essa política impulsiona a concorrência interna, diminuindo o coeficiente de colaboração entre as pessoas e os setores da organização (GIL, 2006; HANASHIRO, 2008; LACOMBE, 2005).

Os elementos para compensação das necessidades do homem podem ser proporcionados ou negados pela supervisão da organização, o próprio emprego é um desses meios, assim como o pagamento, as qualidades de trabalho e os benefícios concedidos. Se o servidor no seu trabalho se sentir valorizado a sua motivação será com certeza extremamente maior, as organizações não podem abrir mão do desafio de atrair seus colaboradores e manter eles exercendo suas atividades com eficácia e satisfação, provocando e procurando o potencial produtivo e fecundo existente no interior de cada um.

### 3.1.3 Remuneração por Competência

Para operar os planos de recompensas e incentivos é imprescindível haver empenho dos indivíduos. Esta remuneração consolida-se numa remuneração mensal ou anual que muda em ajuste ao julgamento do comportamento, também é chamada de pagamento de bônus, pois o pagamento não é estável e todos os colaboradores podem ganhar suplemento salarial segundo o desempenho conseguido. Tal vencimento é aceito como um fator motivacional, estimulando a inclusão das metas organizacionais. Esta remuneração aparece como uma opção para seduzir os profissionais que proporcionem particularidades mais ligadas à estratégia da empresa, além de desenvolver os atuais colaboradores. Os benefícios e os malefícios da remuneração por competência são:

Vantagens:

- Facilidade na assimilação dos pontos fortes e fracos de cada colaborador;
- O treinamento torna-se benéfico para cada servidor, por ser particular e ter objetivos definidos;
- Os ajudantes sentem-se mais motivados;
- Servidores com potencialidade inexplorada podem desenvolver-se na organização.

Desvantagens:

- Servidores podem sentir-se inseguros e menos competentes;
- A disputa por salário entre empregados que ocupam o mesmo cargo pode causar descontentamento;
- A motivação pode desvanecer-se no decorrer do período se o incentivo se tornar uma rotina;
- Pode originar angustia e ansiedade (CARVALHO; SILVA, 2006, p. 6).

Enquanto a remuneração simula uma combinação genuinamente econômica, caracterizando-se pelo custo que a empresa paga para alcançar determinada consequência do colaborador, a recompensa envia a uma combinação mais compreensiva, de camada sociológica, psicológica, política e moral, adotando uma tática coerente, reconhecendo e ampliando as capacidades para conseguir os desígnios empresariais.

### **3.1.4 Remuneração indireta: Benefícios**

Segundo Motta (2012) a remuneração indireta é diferenciada pelos melhoramentos que, embora não representem o dinheiro em si, são qualificados como recompensas financeiras. Os benefícios são características indiretas do salário total dos colaboradores, são outorgados como uma qualidade do cargo e não tem afinidade com a conduta do funcionário.

O salário compõe a vencimento direto e está associado aos papéis exercidos pelos subordinados na organização, enquanto os benefícios são estímulos internos proporcionados para completar as obrigações particulares dos servidores, serão exibidos os principais tipos de benefícios que atualmente são desempenhados pelas empresas:

Encargos Sociais ou Benefícios Legais: nesta categoria está todos os benefícios que são indispensáveis em combinação com a legislação brasileira, sendo o 13º salário, férias pagas, salário de acidente de trabalho, abono de férias, repouso semanal recompensado, previdência social oficial, vale transporte (LACOMBE, 2005). Monge (2012) ainda destaca as melhorias reguladas pela lei no Brasil são opcionais para os empreendimentos, como o fato do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

Benfeitorias prestadas pela organização ou benefícios essenciais: São aqueles benefícios não imprescindíveis por lei. Conforme relata Lacombe (2005) têm diversos modos que uma empresa pode escolher para proporcionar esses benefícios, como convenções sindicais, ganhar concorrência, seduzir pessoal de nível melhor, dentre outros.

Araújo e Garcia (2009) as classificações são mais bem organizadas, pois não só designa as benfeitorias essenciais como aquelas apresentadas de maneira automática, unificando-as nas disposições imediatas: monetários, que abrangem a remuneração financeira e estão incluídos com a disposição que o ajudante ocupa; os não monetários que são os melhoramentos incluídos nas classes internas e as aparências sociais da empresa; e os assistenciais são os que completam as obrigações pessoais;

Plano Cafeteria ou Benefícios Flexíveis: muitas vezes se mostra elevado e improvável de ser alcançado nas empresas, devido o preço dos benefícios no qual é apresentada aos ajudantes uma relação de alternativas em benfeitorias e estes sugerem aqueles que são mais benéficos. Lacombe (2005) define essa prática como sendo o termo usado oficialmente nos Estados Unidos. Já Moraes (2002) faz uso do termo benefício flexível, que apesar das distintas nomenclaturas, buscam-se destacar a seriedade do ajustamento dos benefícios incluso na conjuntura particular de cada colaborador, possibilitando determinar quais são as melhorias emergentes.

Além disso, para a empresa, existe a probabilidade do abatimento dos valores que uma cesta de benefícios ampla e raramente aproveitada pode ocasionar. Os benefícios estão incluídos com a tática do negócio e, podendo determinar privilégios para as organizações que abraçam essa técnica como uma das fundamentais conveniências que o bom emprego destes benefícios pode trazer:

- 1) Análise dos adversários, exaltando a competição entre as organizações;
- 2) Ampliação do nível de atração dos concorrentes, já que técnico qualificado com ampla oferta de emprego irão buscar as organizações que oferecem qualidades melhores de trabalho;
- 3) Ampliação do grau de fixação dos servidores, que ocasionará resultados na diminuição do número de rodízio das empresas;
- 4) Satisfação das necessidades do empregado, não unicamente em referência ao pagamento (MOTTA, 2012, p. 39).

As benfeitorias têm extraordinária importância para a política de gratificações de uma empresa, diferenciando-se ao mesmo tempo como um extraordinário elemento de motivação, visto que pode garantir maior deslumbramento de pretendentes em um procedimento seletivo. Os benefícios fazem com que os colaboradores retornem em produtividade e comprometimento, todo o investimento destinado ao seu bem-estar.

### 3.2 Recompensas não Financeiras

O ser humano é um ser complicado, detentor de precisões que na maioria das vezes são só econômicas, as pessoas não trabalham unicamente pelo salário oferecido, mas também para alcançar níveis mais altos de realização, torna-se imprescindível uma política de recompensas que junte não somente remuneração financeira, mas também as que não financeiras. O indivíduo espera que a empresa possa amenizar as deficiências, completando sua renda por meio dos benefícios não financeiros.

A justificativa essencial das políticas de gratificações não financeiras é determinada por Hanashiro (2008) quando constitui que embora o dinheiro em alguns casos seja um desmotivador, o pagamento em si não é analisado como um elemento de motivação. Deste modo, existirão recompensas não financeiras que propendam aprovar às necessidades particulares.

As recompensas podem fazer ou não parte da política formal da empresa, desse modo, não essencialmente será controlada pela corporação, a direção da política de recompensas não financeiras é complicada e determina extensa informação das analogias interpessoais dos ajudantes. Existem distintas fontes de recompensas não financeiras, podendo elas ser distribuídas de diversas formas, conforme alguns exemplos adotados pelas empresas:

Reconhecimento não financeiro - muito grato, obrigado ou outro cumprimento; uma fotografia no painel da fama; uma nota de agradecimento escrita; um agradecimento público, uma visitação do administrador ao lugar de trabalho;  
Reconhecimento de custo baixo - presentes pequenos para os filhos; ingresso para o teatro ou show; jantar para dois;  
Recompensas monetárias ou equivalentes - folgas diárias; excursões; equipamentos como notebooks, telefones celulares; cupons promocionais;  
Recompensas focadas no desenvolvimento - visita a clientes no país ou no exterior; participação em feiras e congressos; estágio no exterior; e  
Celebração em grupos - jantar ou churrasco com o grupo de trabalho (HANASHIRO, 2008, p. 178).

A gestão de recompensas poderá conduzir e instituir estímulos não financeiros, já que esses benefícios não existem encargos sociais e alguns até podem gerar dedução de imposto para a empresa, contudo o seu resultado sobre a motivação, comportamento e satisfação está sujeito a experiência pessoal, a

importância das recompensas será aferida de maneira particular e poderá exclusivamente ser verificado pelo sujeito que as ganha, o funcionário. Não considero os benefícios apenas mais uma moda que está em foco atualmente nas organizações, mas uma tendência das empresas que desejam reter e atrair cada dia mais os melhores profissionais.

### **3.3 Os Sistemas de Incentivos Motivacionais**

Os fatores motivacionais são indicados para alcançar coeficientes mais altos de necessidades. São esses fatores que ocasionam contentamento e o acréscimo da produtividade em coeficientes de excelência. A valorização do lado humano devem engrandecer as relações materiais e levam as pessoas a estarem um pouco mais perto de uma sociedade mais justa.

Uma das maneiras de oferecer incentivo é sob a forma de importância e gratificação, para instigar os indivíduos a manterem um excelente desempenho ou a melhorar aqueles abaixo da média. Reestruturar significa que os cargos são a chave da motivação, para que fiquem desafiadores e recompensadores, que gerem oportunidades crescentes para cumprimento, compromisso, ampliação e prestígio. Para o gestor delinear o seu princípio motivacional, ele precisa estar atento para incentivos como:

Dinheiro – É o mais usado, permite o acolhimento das obrigações básicas e de segurança, mas não pode atender as necessidades sociais e de auto realização.

Segurança – Incentivo obtido na forma de assistência médica, hospitalar, ou por meio de práticas administrativas, com o fim de adequar a harmonia almejada aos colaboradores. Se o salário não for satisfatório para receber as imposições fisiológicas, a possível harmonia não obterá as consequências esperadas.

Participação – Tem caráter prático para a empresa, pois o funcionário participa do procedimento de tomada de deliberação, das decisões e dificuldades do dia-a-dia, adequando uma maior conexão e aumenta a sua segurança e autoestima.

Aperfeiçoamento profissional – Obtido quando o colaborador busca o fiel aprimoramento profissional, não ficando desatualizado perante as novidades práticas, ensinamentos e normas administrativas.

Avaliação de esforços - Cabe ao executivo ponderar junto aos dependentes, por mais modesto que o seu trabalho seja, ele sucessivamente será de ampla gravidade para o empreendimento. O prestígio tem impelido o servidor a continuar na organização; que sentem necessidade de apresentar sua

reconhecida autoridade, numa altura que pondera ter direito; as pessoas almejam ter uma valorização elevada de si mesmas.  
Incentivo à criatividade – é algo intrínseco ao homem e, quanto mais for incitada, maior será a exultação do indivíduo. Compete ao diretor promover o aparecimento desse estímulo, com isso o servidor poderá ter mais importância pelo seu trabalho (CHIAVENATO, 2005, p. 53).

O pacote integral de incentivos que a organização põe à disposição de seus componentes, bem como os organismos e métodos pelos quais estes benefícios são disseminados. Não se trata exclusivamente de salários, outra gratificação menos palpável como segurança no emprego. Os incentivos, seja material ou emocional, são aproveitados nas empresas, para conseguirem de seus colaboradores, maior empenho em suas tarefas e melhor desempenho nos objetivos da organização.

Chiavenato (2006) relata que a maioria das empresas abraçam diversos tipos de estímulos financeiros, dentre elas: incentivos relacionados com objetivos aos lucros ou prejuízo; incentivos ligados ao tempo de serviço do colaborador; incentivos pautados no comportamento aparentemente excepcional; e incentivos incluídos nos resultados departamentais ou ainda globais. É importante ao executivo ter noção a respeito de como acontece a motivação e o estímulo na pessoa para aplique uma política de estímulos que verdadeiramente mova seus empregados.

O incentivo determina o caráter da atividade conduzida para um objetivo, que é o alicerce da atividade definindo se a ação acontecerá ou não, e o valor de incentivo positivo aguça a disposição à atuação. Segundo Fochesatto (2002) os incentivos contribuem para a implantação de tática moldando o comportamento individual e grupal, os planos de incentivos quando bem concebidos são coerentes com as metas e a estrutura da organização, eles motivam os empregados a encaminhar seu comportamento para os escopos da empresa.

A organização tem inúmeras maneiras de proporcionar os planos de incentivos para seus ajudantes, por meio de elogios em público, carta de reconhecimento pessoal, viagens remuneradas pela corporação, aumento de salário, ascensão para melhores cargos com maiores desafios, entre outros. O sistema de estímulos motivacionais precisa induzir a opinião do reforço positivo onde todo comportamento é verificado pelas suas decorrências, o apoio de caráter prático é guiado para os efeitos almejados. Melhor do que oferecer um pacote de benefícios será oferecer uma flexibilização que atenderá as necessidades específicas de cada colaborador, a empresa pode criar caminhos para sua formação educacional e

profissional, para os mais jovens, para os pais, auxílios creche, previdência, entre outros.

### 3.4 Treinamento e Aprendizado Constante

O treinamento é eficaz para a ampliação organizacional e sucesso do componente humano do empreendimento, é benéfico tanto para patrões quanto aos ajudantes de uma organização, um servidor vai se tornar mais hábil e produtivo quando bem habilitado, tem como fim aprimorar o alargamento técnico da pessoa humana na sua organização e na execução das suas funções. O constante treinamento estrutura-se sobre quatro alicerces básicos:

Novos funcionários recebem sempre um treinamento;  
Os servidores existentes são treinados para atualizar seus conhecimentos e aprimorando-os;  
Se há alguma melhoria ou alteração tecnológica, seja em processos ou em aparelhos físicos mesmo, o treinamento é dado para lidar com essas mudanças.  
Quando na carreira a promoção e crescimento tornam-se importante, o treinamento é oferecido para que os colaboradores permaneçam organizados para partilhar os encargos do trabalho em planos elevados (MUNDIM, RICARDO, 2004, p. 29)

Esta composição de constante treinamento traz benefícios constantes a um clima empresarial, a capacitação pode ser realizada de duas maneiras: dentro ou por fora do recinto de trabalho. As técnicas de treinamentos rápidos e metódicos, com a intenção de aperfeiçoar o desenvolvimento profissional do ser humano na empresa. Essa é uma tática que cada uma delas use de maneira única o conhecimento sobre os procedimentos e a empresa.

Segundo Rocha *et al.* (2009) o treinamento pode causar resposta para o ajudante e para a empresa, pois um funcionário bem qualificado terá motivação e o seu cumprimento das tarefas será mais produtivo, deste modo essa denominação colaborará de forma efetiva para consequências de caráter prático das atividades. É conhecida a autoridade mais uma vez do conhecimento humano, pois os ativos intangíveis são imprescindíveis à novidade e à concorrência neste mundo inconstante e globalizado. Compreender setores demonstrando a seriedade dos treinamentos e

da motivação aos colaboradores, harmonizando-os a um trabalho com categoria para alcançar a produtividade. É necessário que existam explicações a respeito da tradição da empresa, do cargo a ser ocupado, da metodologia de trabalho, das perspectivas, e da forma de avaliação.

Determinado pela economia, globalização e pelas técnicas de informação e comunicação, as empresas buscam investir no capital mental para concorrer no mundo dos negócios. No mundo competitivo para avaliar o desenvolvimento sustentável é necessário que essas empresas sejam apropriadas em aprender para aumentar novas aptidões, capacidades e informações (ROCHA *et al.*, 2009).

O treinamento pode estimular o desenvolvimento de novas disposições pelo funcionário, levando-o a apresentar o mais perfeito comportamento e produtividade, instituindo momentos para desempenhar funções de maior complexidade e responsabilidade. A empresa para tornar seu colaborador componente chave para o desenvolvimento sustentável e aumentar a concorrência do mercado que está inserida, definiu que o treinamento constante pode ser imprescindível para obter as finalidades, diminuir os erros, aumentar a capacidade no cumprimento de serviços e racionalização dos custos, uma vez que um exercício bem efetuado não ocasiona desgaste com os clientes.

A pesquisa de Motta (2012, p. 31) relata que "são os indivíduos com sua aptidão, capacidade criadora, motivação, empenho e todas as outras qualidades que fazem com que a organização prospere nos seus objetivos". O clima de constante evolução rende muito mais e custa muito menos para uma empresa. Crie um ambiente que premie a inovação. A concorrência de sua empresa só tem a crescer com a colaboração dos funcionários e a constante evolução profissional e pessoal destes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As transformações estão ocorrendo nas organizações em uma velocidade cada vez maior, a estrutura rígida foi substituída pelo trabalho em equipe. Essa transformação acelerada impera nas empresas exigindo mais capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas e ter a capacidade de perceber que o acréscimo da operosidade das organizações é consequência da aquisição do empresário em procedimentos e também nos recursos humanos.

O profissional que for bem motivado e liderado terá uma maior ajuda da empresa, seu trabalho decorrerá com mais perfeita eficiência, as estradas estarão menos difíceis de trilhar, a expectativa de uma promoção também somará. No cenário atual, no qual as empresas vivem claras mudanças, é fundamental que o líder contemporâneo seja adequado a se adaptar a esta realidade, valorizando não só os resultados, mas também os relacionamentos no ambiente corporativo. Neste momento é importante que as empresas repensem os meios motivacionais, através do desenvolvimento de instrumentos que possibilitem a satisfação das necessidades dentro e não apenas fora da organização.

O motivo de se investir nas pessoas é que as empresas são constituídas por elas, ou seja, independente do maquinário que a organização possua, da sua frota, da tecnologia patenteada ou da marca registrada, são as pessoas que dão vida a organização e fazem os fatos acontecerem efetivamente. E são essas pessoas, os colaboradores, que devem colaborar também para as orientações estratégicas da organização. Todos os colaboradores da organização, dentro de suas capacidades, podem cooperar para a constituição do futuro estratégico da organização. As estratégias do empreendimento podem ser muito mais ricas se todos da empresa colaborarem para sua edificação do que se isso ficasse a encargo somente de um grupo reservado de pessoas.

A administração de recursos humanos está evoluindo cada vez mais. Ela saiu daquela área estritamente burocrática e operacional para um campo estratégico dentro das companhias. Um fato importante é que as aquisições realizadas em gestão de pessoas concentram na própria firma. Ora, se tais investimentos são conseguidos nas pessoas, e são elas que compõem a organização, logo tais investimentos acabam por ser aplicados no próprio pessoal. Resultados financeiros e engajamento dos

ajudantes no aumento de suas atividades podem ser esperados como consequências da administração de recursos humanos.

Esta área deve estar conectada aos rumos estratégicos da organização para que os esforços e investimentos possam concentrar nas consequências melhores possíveis, improvisando que a empresa obtenha um diferencial competitivo, que a empresa seja um local de trabalho bom para os colaboradores, sendo eficaz e eficiente no desempenho das atividades. Valorizando as pessoas e não o cargo que elas ocupam, é necessário um recurso para identificar os colaboradores com perfil empreendedor, com determinação e competência, dando a eles chance de crescimento na organização.

Na atualidade já se percebe que não basta ter uma boa estrutura, e os melhores equipamentos, é necessário e básico investir no capital humano, no colaborador, fazendo com que ele torne um grande aliado para trabalhar com motivação pessoal, tendo para isso um treinamento, uma capacitação e o melhor de tudo a motivação de como ser um profissional adequado para a empresa.

É preciso que realmente haja na organização um engajamento e um entrosamento entre seus membros, que todos tenham o conhecimento das metas e objetivos, que busquem juntos alcançarem os resultados almejados. Para isso é necessário que as empresas mudem sua visão sobre a sua equipe de trabalho, sobre seu próprio pessoal, pois eles não são mais apenas os operadores de máquinas, mas sim são os responsáveis pelo sucesso da organização, pois sabem onde e como chegar, que acreditam no trabalho que realizam e merecem respeito, admiração e acima de tudo precisam ser valorizados.

A empresa que valoriza o seu colaborador com liderança e motivação cria diretrizes para que ele se sinta satisfeito e possa produzir com maior eficiência. É fundamental manter relações recíprocas mediante os objetivos, ou seja, o colaborador precisa aprender que contribuindo para o sucesso das metas organizacionais, estará contribuindo para seu próprio sucesso, e através deste, irá satisfazer seus objetivos, pois estará trabalhando pela melhoria contínua na empresa e seu sucesso profissional.

O desafio que se impõe cada vez mais nas empresas modernas, não é o trabalho que exige força física, que determina a excelência, são as atividades intelectuais, aquelas que exigem iniciativa, criatividade, conhecimento e sabedoria e que estão diferenciando o dia a dia nas empresas. Desse modo, as relações

interpessoais, a valorização do ser humano, a motivação, a liderança, a prática de uma motivação atual, são propostas que o grupo que compõe a empresa precisa no cotidiano para tornar o dia mais agradável, impedindo que a pessoa não se sinta motivada para o dia de trabalho.

Atualmente investir no trabalhador é uma necessidade, deste modo, as organizações que priorizam o investimento em gestão de pessoas com ferramentas adequadas, estarão de algum modo trilhando o caminho do sucesso, sendo o diferencial competitivo, permitindo ao colaborador encontrar ali um local bom para se trabalhar e desenvolver seus talentos, e estes não ficam motivados apenas com salários e espaços bonitos para se trabalhar, eles gostam acima de tudo de algo mais, de um ambiente que incentive e mantém essa capacidade empreendedora de talentos.

É imprescindível que a organização crie os incentivos financeiros para obter aceitação pela equipe de funcionários, fazendo com que a cultura da organização seja lastreada pelo espírito de equipe, com confiança e envolvimento, pois a valorização e o desenvolvimento humano são questões fundamentais para o sucesso de qualquer organização, não importando seu tamanho, produto ou localização.

Espera-se que este estudo traga contribuições no sentido de esclarecer conceitos, aumentar a percepção das diferenças de como os colaboradores das empresas percebe, aceitam e valorizam as práticas modernas de incentivos motivacionais, seja ela financeira ou em forma de incentivos, os servidores estão diretamente ligados a esses projetos, pois, organizações nada mais são do que o relacionamento entre colaboradores e a instituição.

## **REFERÊNCIAS**

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARRETO, M. B. B.; PEREIRA, S. L. **A comunicação do líder como fator motivacional**. Brasília, 91 f. 2007. Monografia (Curso de Pós-graduação lato sensu, especialização Gestão Estratégica de Pessoas) - Fundação Instituto de Administração, Brasília, 2007.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BLANCHARD, K. *et al.* **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Tradutor: Rosália Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CARVALHO, M. A. de C.; SILVA, B. V. M. da. **A motivação para o trabalho com enfoque no aspecto financeiro**. *In*: SIMPEP, 13., Bauru-SP, 6-8 de novembro, p. 6, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano nas organizações: São Paulo, Atlas: 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo-SP, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DUARTE, A. D.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. Universidade Federal de Santa Maria, **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria - Redalyc**, Santa Maria, RS, v. 4, n. 3, p. 364-377, set./dez. 2011.

FARAGGI, M.; CASSARO, G. Habilidades emocionais: sua importância para a liderança. **Bol. Trevisan**, n. 112, p.14-16, jun. 1997.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, B.; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FOCHESATTO, S. A. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação**: estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul. Porto Alegre, 2002, 136 f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2002.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, D. F. N.; AMORIM, M. C. S. Liderança e programas de recompensas: limites e possibilidades. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 3, p. 26 – 36, jul./set. 2008.

HANASHIRO, D. M. M. Recompensando pessoas. *In*: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p: 175-217, Cap. 5,

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed., Curitiba: Ibpex, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, R. F. O. Gestão estratégica de pessoas: uma ferramenta poderosa. 2011. *In*: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT,8., **Anais...**, São Paulo, 2011.

LOURENÇO, S. C. C.; VILLELA, L. E.; FREITAS, J. A. S. B. A percepção de trabalhadores terceirizados sobre as práticas de gestão de pessoas nas empresas *offshore* da rede petrobrás de campos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 8, n. 1, jan.-jun., p. 45-56, 2010.

MATTAR, F. N. **Perfil do líder para o ano 2000**. Disponível em:<[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)>. Acesso em: 19 set. 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à Administração. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados**: os fatores motivacionais para o trabalho.Vila Velha. 2009. 83 f. Monografia (Pós-Graduação)-

Escola Superior Aberta do Brasil-ESAB), MBA em Gestão de Recursos Humanos, Vila Velha, 2009.

MONGE, EP. **A importância da qualidade no atendimento ao cliente**. Pedro Leopoldo, 2012, 69 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação)-Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo-MG, 2012.

MOTTA, G. da. **Entre o discurso dos gestores e a percepção dos funcionários: um estudo acerca das políticas de recompensas adotadas em um Hotel da zona sul no Rio de Janeiro**. Niterói, 2012, 75 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, Curso de Turismo, Niterói-RJ, 2012.

MORAES, A. **Empresas adotam novas práticas de benefícios para aumentarem a satisfação e reconhecimento dos funcionários**. 2002. Disponível em: <[http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id\\_reportagem=104](http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=104)>. Acesso em: 06 out. 2014

MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J. **Educação corporativa: fundamentos e prática**. Petrópolis-RJ: Qualitymark, 2004.

PAROLIM, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão de pessoas para a criatividade em organizações inovativas. **REAd**, ed. 67, v. 16, n. 3, set./dez., 2010.

PAMPOLINI, C. P. G.; MAZO, C. G. D. de; GONÇALVES, D. A. A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 6, n. 2, p. 57-63, 2013.

PELISSARI, A. S.; VANALLE, R. M.; GONZALEZ, I. V. F. P. Gestores de pequenas empresas: estudo do papel e das funções gerenciais. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT,3., **Anais...**, São Paulo, [s.d.].

ROCHA, R. M. da *et al.* Treinamento e aprendizagem dos servidores técnico administrativos da UFAL. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 9, n. 1, 2009.

RUSSO, A. R. **Uma moderna gestão de pessoas no poder judiciário**. Rio de Janeiro, 2009. 197 f. Dissertação (Mestrado profissional em poder judiciário)—FGV Direito, Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SILVA, A. V. Políticas e práticas na moderna gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 12, n. 12, jan./jun., 2009.

SILVA, C. M. C.; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, p. 195 – 206, 2011.

SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica**. **RAC**, Curitiba, edição Especial, art. 2, p. 33-49, 2010.  
SOMBRIO, C. D. G. **A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias**. Porto Alegre. 2007. 46 f. Monografia (Especialização em

Gestão de negócios financeiros) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto, Alegre, 2007.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Gestão Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

STADLER, A. **Gestão de pessoas aplicadas às instituições de ensino**. Curitiba: IBPEX, 2009. (Material didático)

TRINDADE, U. C. M.; SANTOS, M. L. C.; CAVALCANTI, F. T. A motivação como um diferencial competitivo. 2007. 10 f. *In*: II CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA – CONNEPI, 2., **Anais...**, João Pessoa-PB, 2007.

VARGAS, A. L. R. **O papel da liderança na motivação dos funcionários na agência São Jerônimo**. Porto Alegre. 45 f. 2011. Monografia (Especialização)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, Porto Alegre, 2011.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. D.; VASCONCELOS, F. C. **Gestão do paradoxo “passado versus futuro”**: uma visão transformacional da gestão de pessoas, São Paulo: [s.n.], 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, M. I. M. **Motivação profissional e expectativas de liderança dos docentes**. Pittsburgh. 2006. 161 f. Artigo de Dissertação (Mestrado)-Universidade de Aveiro, Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro), Pittsburgh State University, EUA, 2006.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista CRB1/1528

## DECLARAÇÃO

Eu, Yask Gondim da Silva, RG 2.576.121, graduada em Letras, declaro ter realizado a análise e correção ortográfica deste presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do curso de Administração da FACER, Unidade de Ceres.

Por ser verdade firmamos o presente.

Ceres, 13 de janeiro de 2015

Yask Gondim da Silva  
RG LP 9501041\DEMEC\GO

## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título PRÁTICAS MODERNAS DE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS da acadêmica **Ana Cássia da Rocha**, da FACER - Faculdade de Ceres.

Ceres, 20 de janeiro de 2015

---

*Célia Romano do Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB/1-1528

## FICHA CATALOGRÁFICA

Rocha, Ana Cássia da  
Práticas modernas de motivação e liderança na gestão de pessoas nas  
pequenas empresas . / Ana Cássia da Rocha. - Ceres – GO: FACER – Faculdade de  
Ceres, Ceres, GO, 2014.  
52 fls.

Orientadora: Yask Gondim da Silva. (Mestre)  
TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de  
Ceres.

Bibliografia.

1. Gestão de pessoas. 2. Liderança. 3. Motivação. I. FACER - Faculdade de  
Ceres. II. Título.

**CDU658.3**

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528