



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

João Paulo de Oliveira

MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: COM ENFÂSE EM CRESCIMENTO PESSOAL

Assis

2015

João Paulo de Oliveira

**MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: COM ENFÂSE EM CRESCIMENTO
PESSOAL**

Pesquisa apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientando: João Paulo de Oliveira

Orientador: Prof. Jairo da Silva

Assis

2015

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.2. Evolução Histórica.....	11
2. O QUE É MOTIVAÇÃO.....	15
2.1. Tipos de Motivação.....	16
2.2. Ciclo Motivacional.....	17
2.2.1. Principais Teorias da Motivação.....	18
2.2.1.1. As Teorias X e Y.....	18
2.2.1.2. Hierarquia das necessidades de Maslow.....	20
2.2.1.3. Teoria ERC de Alderfer.....	21
2.2.1.4. Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	22
2.2.1.5. Teoria das Necessidades de McClelland.....	23
2.2.1.6. Teoria da expectativa de Vroom.....	24
3. RECRUTAMENTO DE PESSOAS.....	25
3.1. Remuneração Fixa.....	27
3.2. Remuneração Variável.....	29
3.2.1. Tipos de Remuneração Variável ou Estratégica.....	30
3.3. DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO.....	32
4. LIDER MOTIVACIONAL.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
BIBLIOGRAFIA.....	36

DEDICATÒRIA

Dedico este trabalho a todos meus amigos Universitários, Professores, Amigos de vida e a minha família que em todos esses anos que deram forças.

AGRADECIMENTOS

Ao professor, **Jairo da** Silva pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante o trabalho.

Aos amigos, á Deus, Wellington, Gustavo, Vitor, Estevão, Paula Vincinguera, William, Carolina Midore, Felipe Mazzo, Eliezer, Marcos e a todos que colaboraram direto e indiretamente na execução deste trabalho.

Aos familiares, Sueli Aparecida Silvério, Lazaro Jerônimo Dos Santos, Camila Rozeno Rabelo, Carlos Eduardo De Oliveira e Nivaldo aparecido De Oliveira Junior.

EPÍGRAFE

O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência.

Henry Ford
(1863-1947)

RESUMO

Este trabalho descreve alguns aspectos motivacionais empresariais e pessoais em que o indivíduo está a disposição da empresa para seus ensinamentos e seu crescimento pessoal e interpessoal para seu crescimento dentro da empresa.

No primeiro capítulo estudaremos a evolução histórica no decorrer do tempo, toda a evolução histórica contemporânea e seus momentos em que a motivação começou a ser usada nas pequenas e grandes empresas.

No segundo capítulo veremos a motivação e seus principais modelos motivacionais, autores e estudos que fizeram com que a motivação e a sua aplicação na área administrativa e em geral tomasse sentido nos seus colaboradores.

No terceiro capítulo iremos analisar abordagem e seleção dos indivíduos, tipos de remunerações e seus significados para seus funcionários e suas vantagens para cada modelo de benefício.

No quarto capítulo uma breve explicação da satisfação do indivíduo em relação a todos esses benefícios abordados e no último capítulo citarei alguns grandes motivadores de nosso mundo que deixaram marcas e lembranças.

Palavra-Chave: Motivação Pessoal

ABSTRACT

This paper describes some business and personal motivational aspects in which this individual the willingness of the company to his teachings and his personal and interpersonal growth for growth within the company.

In the first chapter we will study the historical evolution over time, all contemporary historical evolution and their times when the motivation began to be used in small and large companies.

In the second edition, we motivation and its main motivational models, authors and studies that caused the motivation and its application in administrative and general direction to take in its employees.

In the third chapter we will examine approach and selection of individuals, types of remuneration and their meanings for its employees and its advantages for each benefit model.

In the fourth chapter a brief explanation of the individual's satisfaction with all these benefits and discussed in the last chapter I will quote some great motivators of our world that have left marks and memories.

Keyword: Personal Motivation

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Correspondência entre as teorias de Maslow e de Herzberg.....	23
Tabela 2. Recompensas Organizacionais.....	27

1. INTRODUÇÃO

A preocupação dos gestores com a motivação, tal como se conhece hoje, é relativamente recente. De acordo com Steers e Porter (1975), antes da revolução Industrial a motivação tinha forma de medo de punição-física, financeira ou social. Entretanto, as medidas que as indústrias de larga escala tomaram o lugar das organizações artesanais, destruindo formas sociais e de troca nas relações profissionais e demandando maior complexidade, os processos de interação entre os trabalhadores e seus patrões foram substituídos por formas frias e tênues de relacionamento entre trabalhadores e empresas. (Limongi-França & Fischer, 2002,pag.247)

Essa mudança acarretou alterações nos padrões exigidos para eficiência e o retorno dos investimentos, ocasionando transformações nas relações de trabalho. A força trabalhadora precisava, a partir de então, ser também mais eficiente e lidar com uma supervisão distante e impessoal. Essas mudanças originam uma nova filosofia de gestão, na qual “muitos fatores motivacionais intrínsecos foram substituídos por fatores extrínsecos” (Steers e Porter, 1975), conhecida como administração científica. (Limongi-França & Fischer, 2002,pag.247)

A administração científica, fundamentada em um modelo caracterizado como tradicional e muito bem definida pelos escritos de Frederick Taylor em 1911, retira o trabalhador o problema pelo bom ou mau desempenho e eficiência e coloca a responsabilidade sobre o supervisor. É esperado do gerente que preenche e cada posição de trabalho com o mais adequado trabalhador, fornece treinamento e exerça o controle para garantir resultados. Uma vez atingidos esses resultados, o gestor deverá recompensar os trabalhadores com um bom programa de remuneração, que os induza a produzir sempre mais rápido e melhor.

A motivação para McClelland consiste nas provisões ou expectativas aprendidas de uma finalidade, segundo suscitam reações emocionais positivas ou negativas. Os objetivos anteriormente conhecidos como suscitadores de prazer são abordados, os que provocam dor são evitados. (J.Murray, 2001,pag.16)

A motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como a experiência passada da pessoa, suas capacidades físicas e a situação ambiente em que se encontra, se bem que esses fatores possam influenciar na motivação. (J.Murray, 2001,pag.16)

1.2. Evolução Histórica

Em princípios do século XX, a demanda do comércio mundial alcançava níveis nunca antes vistos. Os progressos científicos eram ainda incipientes para dar conta da crescente demanda do mercado de consumo. O único fator capaz de satisfazer esta demanda era o humano através do aumento da sua produtividade. Com esse objetivo, alguns administradores esforçavam-se por encontrar métodos que aumentassem a produtividade dos trabalhadores através de sua maior motivação, dando origem à Teoria da Administração Científica: “Formulada por Frederick W.”. “Taylor, Henry L”. “Gantt, Frank e Lillian Gilbreth e outros entre 1890 e 1930, buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores.” (STONER e FREEMAN, 1995, p. 24).

Taylor baseou seu sistema de administração no estudo de tempos nas linhas de produção, onde os trabalhadores deveriam ser capazes de produzir com o equipamento e materiais disponíveis quantidades de produtos conforme um padrão previamente definido. Também encorajou os patrões a pagar para os empregados mais produtivos uma tarifa que variasse conforme produção. Ele acreditava que os trabalhadores que alcançassem os padrões mais elevados não precisavam ter medo de ser despedidos já que as empresas se beneficiariam de sua maior produtividade alcançando uma maior competitividade.

Esta teoria logo encontrou suas limitações pelos pressupostos que fazia a respeito das pessoas.

O modelo de comportamento humano popular na época dizia que as pessoas eram racionais e motivadas principalmente para a satisfação de suas necessidades econômicas e físicas. Entretanto, esse modelo não enxergava o desejo humano de satisfação no trabalho e as necessidades sociais dos trabalhadores como grupo, deixando de considerar as tensões criadas enquanto essas necessidades eram frustradas. (STONER e FREEMAN, 1995, p. 26).

Além desta insatisfação quanto ao trabalho, havia a exploração dos padrões aumentando a tensão entre as classes durante décadas. Esta exploração se mostrava improdutiva e nociva às próprias empresas, levando ao surgimento de uma nova teoria em que se sistematizavam as boas práticas da administração científica, que segundo Henry Fayol seguia certos padrões que podiam ser identificados e analisados. Para Fayol a administração era uma habilidade que como qualquer outra podia ser ensinada, uma vez compreendida em seus princípios básicos.

Complementar a essas teorias surge o pensamento burocrático de Max Weber.

Raciocinando que qualquer organização orientada por objetivos e consistindo em milhares de indivíduos exigiria a regulamentação cuidadosamente controlada de suas atividades, o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) desenvolveu uma teoria de administração burocrática que enfatizava a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente definidas. Para Weber, a organização ideal era uma burocracia cujas atividades e objetivos eram pensados racionalmente, e cujas divisões de trabalho eram declaradas explicitamente. (STONER e FREEMAN, 1995, p. 27).

Embora, hoje se aprecie pouco a eficiência impessoal, o modelo burocrático de Weber muito contribuiu para a formação tanto do pensamento administrativo como

do sucesso de grandes corporações. É importante considerar que o momento em que estas ideias foram defendidas apresentava um ambiente de estabilidade e previsibilidade que permitiam tais práticas. Quando Fayol estabeleceu seus quatorze princípios de administração, teve em conta um quadro de estabilidade de padrões e uma mão de obra recém-surgida dos campos e dos guetos de grandes cidades, o que lhes inibia um maior nível de reivindicação, mesmo que no seu interior a sentissem.

Embora reprimidos, estes sentimentos existiam e se manifestavam tanto no comportamento como na própria produtividade das pessoas. Um grupo composto por estudiosos da administração com formação em sociologia, psicologia e campos afins, dedica-se a compreender melhor as pessoas dentro das organizações. Este movimento percebe que:

Quando a administração dos empregados estimula um trabalho maior e melhor, a organização tem relações humanas eficazes; quando a satisfação e a eficiência se deterioram, diz-se que suas relações humanas são ineficazes. O movimento das relações humanas surgiu das primeiras tentativas de se descobrir sistematicamente os fatores sociais e psicológicos capazes de criar relações humanas eficazes. (STONER e FREEMAN, 1995, p. 31).

A hierarquia de necessidades de Abraham Maslow é provavelmente a teoria de motivação mais conhecida pelos administradores já que classifica as necessidades humanas de forma lógica e conveniente. Para Maslow, os indivíduos são motivados a satisfazer a necessidade que for mais preponderante naquele momento. A preponderância de uma necessidade, no entanto, depende da situação do indivíduo naquele momento e das suas experiências recentes. Se a família de um trabalhador, por exemplo, estiver passando fome em casa, por maior que seja o reconhecimento pelo seu trabalho profissional, ou por mais estimado que seja pelos seus companheiros, não terá motivação para trabalhar adequadamente.

Fica claro já com Maslow a complexidade das motivações no trabalhador. Não basta ao profissional ser bem remunerado se não for reconhecido pelo que faz se não tiver a oportunidade de desenvolver suas competências pessoais e profissionais, se não perceber o crescimento ou ao menos a possibilidade de crescimento na hierarquia da empresa. Nada garante ainda, que o crescimento hierárquico represente de fato sua aspiração legítima. Na verdade, é fundamental que o próprio profissional se conheça enquanto pessoa, que identifique seus anseios, que tenha em conta o que de acordo com sua natureza o satisfaz, e mais ainda, o realiza. É algo que se ele não tem consciência e não o manifesta, dificilmente poderá a organização atender mesmo que queira. A motivação, portanto, é muito mais do que um estímulo ou a satisfação de um desejo, é algo que “move, canaliza e sustenta o comportamento de uma pessoa”, segundo Stoner e Freeman. (1995, p. 322)

2. O QUE É MOTIVAÇÃO

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos.

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação (HERZBERG, 1968; BERGAMINI, 1986 E 1989).

Muitas vezes, uma pessoa tem o desejo a realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Nestes casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se *movimentasse em direção ao objetivo* pretendido (BERGAMINI, 1989). A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

2.1. Tipos de Motivação

Observamos uma divisão no tipo de motivação sabendo que são diversas as causas motivacionais do indivíduo, suas necessidades e expectativas.

Chamamos a motivação de INTRÍNSECA quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, status e esse tipo motivacional estão intimamente ligados às ações individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados.

Por outro lado chamamos de EXTRÍNSECA quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, promoções, sendo que estas causas independem da gerencia, pois geralmente são determinadas pela alta administração.

2.2. Ciclo Motivacional

Existe um ciclo motivacional onde o papel do gerente é de suma importância, pois é dele a função de estimular seus subordinados para que alcance os objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente.

Esse ciclo se divide em seis etapas iniciando-se nas necessidades individuais não satisfeitas o que gera uma procura de alternativas para satisfazer essas necessidades; escolhe-se então uma das alternativas para se alcançar o objetivo desejado e toma-se uma atitude, ou seja, parte-se para ação propriamente dita.

Após esse processo, há uma reavaliação da situação e então, finalmente o indivíduo decide se está motivado ou não para satisfazer sua necessidade através da alternativa escolhida.

Após a reavaliação da situação, se o objetivo foi alcançado, foram atendidas as necessidades e atingidas às expectativas, porém no caso de não se ter alcançado a meta, as reações finais desse ciclo serão construtivas, quando houver uma reação positiva do indivíduo, que poderá suas metas ou tentar ultrapassar as barreiras impostas, caso contrário, teremos uma reação de frustração, onde o empregado terá uma resposta negativa à não realização da meta inicial, podendo apresentar reações de agressividade, regressão, fixação até retraimento.

2.2.1. Principais Teorias da Motivação

2.2.1.1. As Teorias X e Y

As teorias X e Y foram uma notável contribuição de McGregor para o estudo do comportamento humano. Douglas McGregor ficou conhecido pela sua obra **The Human side of** enterprise, que explica essas teorias. Segundo sua obra, a conduta dos administradores é fortemente influenciada por suas suposições sobre o comportamento humano. E são os extremos do comportamento humano que são explicados pelas teorias X e Y.

Teoria X

O ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que possível. Por conta dessa característica, as pessoas precisam ser guiadas com energia, sob pena de nada produzirem.

A teoria X via o homem como um ser indolente e preguiçoso, que procura trabalhar o mínimo, e o faz visando receber recompensas salariais ou materiais e não em busca de satisfação pessoal. Falta-lhe, portanto, a ambição. Por isso, precisa de constante supervisão para executar seu trabalho; não tem nem autocontrole, nem autodisciplina, e avesso a mudanças, não assume riscos e normalmente seus objetivos não são os mesmos da organização.

Diante disso, esta teoria prega um estilo de administração muito rígido, centralizado, determinado, esquemas e padrões de trabalho muito bem planejados, buscando atingir os objetivos da organização. Desse modo, a administração é a responsável pelo gerenciamento dos recursos da empresa, buscando exclusivamente o interesse econômico, procurando controlar o comportamento das pessoas, sempre visando às necessidades da empresa. Portanto, há a necessidade de conduzir, controlar, convencer as pessoas, de modo que elas façam aquilo que a empresa deseja.

E a melhor maneira de fazer isso é utilizar a remuneração tanto como meio de recompensa quanto ao meio de punição do funcionário, pois esta teoria considera que as pessoas são motivadas por razões econômicas, como o **homo economicus** da Teoria Clássica.

Teoria Y

O trabalho é uma coisa tão natural quanto o prazer e o descanso. Punições e ameaças não são as únicas formas de obter a cooperação e a participação do indivíduo.

É um estilo oposto á teoria X. Considera que o homem não evita o trabalho, que é, na verdade, uma fonte de satisfação, podendo ser fonte de recompensa ou de punição, dependendo da situação. A resistência existente no homem não é natural, mas sim resultado de experiências negativas que possam ter ocorrido em seu passado em outras organizacionais. Sendo assim, o homem tem condições não só de assumir responsabilidades, mas também de procurar por mais responsabilidades em seu trabalho, ter autocontrole e autodisciplina para cumprir suas tarefas sem necessitar de constante supervisão.

Segundo McGregor, a motivação, o potencial e a capacidade de assumir responsabilidades estão presentes em cada pessoa. A empresa, porém, precisa criar condições para que elas desenvolvam essas características. O procedimento para tanto consiste em criar oportunidades, dar vazão ao potencial e remover obstáculos.

2.2.1.2. Hierarquia das necessidades de Maslow

Segundo Maslow, as necessidades humanas obedecem a uma ordem de importância e podem ser dispostas numa hierarquia como em uma pirâmide: na base estão às necessidades básicas e no topo, as mais importantes.

São cinco as necessidades do indivíduo:

- **Necessidades fisiológicas:** o nível mais baixo da pirâmide. São as necessidades intrínsecas ao indivíduo, que fazem parte da sua natureza, como alimentação, repouso, abrigo, etc. Estão ligadas à sobrevivência da pessoa.
- **Necessidades de segurança:** o segundo nível surge quando o primeiro nível é razoavelmente satisfeito. Refere-se às necessidades de segurança, à busca por proteção contra a ameaça, à fuga do perigo. São importantes no comportamento humano, pois em razão da dependência do funcionário com relação à empresa, ele precisa se sentir seguro no ambiente de trabalho.
- **Necessidades sociais:** assim como o segundo, o terceiro surge quando o primeiro e o segundo estão razoavelmente satisfeitos. Algumas dessas necessidades sociais são: de afeto, de participação, de aceitação, por parte do grupo, da amizade, etc.
- **Necessidades de autoestima:** o quarto nível envolve a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, de prestígio, etc.
- **Necessidades de realização do potencial:** são as que estão no topo da hierarquia e estão ligadas ao autodesenvolvimento pessoal e profissional.

2.2.1.3. Teoria ERC de Alderfer

O indivíduo, segundo Clayton Alderfer, tem três necessidades:

- Existência;
- Relacionamento; e
- Crescimento.

A **existência** relaciona-se as necessidades matérias básicas, incluindo os itens que Maslow considerou como necessidades fisiológicas e de segurança.

As necessidades de **relacionamento** referem-se ao nosso desejo de manter relacionamento interpessoal.

As necessidades de **crescimento** correspondem ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, envolvendo o comportamento interno da categoria da estima de Maslow e as características incluídas na auto-realização.

2.2.1.4. Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria de Frederick Herzberg, que trata da motivação no trabalho, uma das mais discutidas. É composta por fatores externos e internos, discutidos a seguir.

Os **fatores internos**, tais como responsabilidade, reconhecimento e realização, estão intimamente relacionados com a situação no trabalho. Também chamados de fatores motivacionais, são intrínsecos a pessoa e estão ligados conteúdo e a natureza do cargo/função. Por estarem ligados diretamente ao trabalho e a função, as pessoas tem controle sobre eles, porém os efeitos causados são muito mais profundos que os provocados pelos fatores externos.

Os **fatores externos**, tais como condições de trabalho, benefícios, salários, ambiente físico, estão relacionados com a insatisfação, quando inexistentes ou inadequados. Também chamados de fatores higiênicos, são extrínsecos a pessoa, ou seja, as pessoas não tem controle sobre eles, pois normalmente são determinados pela empresa.

Segundo Herzberg, se os fatores externos forem bons e estiverem de acordo com a expectativa das pessoas, e se mesmo assim não conseguirem aumentar a satisfação dos funcionários, eles apenas evitarão a insatisfação; por outro lado, se forem ruins, causarão insatisfação.

Herzberg afirma também que a satisfação no cargo depende dos fatores internos e motivacionais (por exemplo, o estímulo que as atividades desempenhadas proporcionam); e que a insatisfação no cargo depende de fatores externos ou higiênicos, como o ambiente de trabalho, a supervisão, o salário etc.

Ele propõe o enriquecimento de tarefas, ou seja, a substituição de tarefas simples por tarefas cada vez mais complexas, possibilitando o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo, como forma de motivação dentro da empresa.

Tabela 1. Correspondência entre as teorias de Maslow e de Herzberg

Herzberg	Maslow
Fatores higiênicos	Necessidades fisiológicas, de segurança e sociais.
Fatores motivacionais	Necessidades de autoestima de auto-realização
Herzberg	McGregor
Fatores higiênicos	Teoria x
Fatores motivacionais	Teoria y

2.2.1.5. Teoria das Necessidades de McClelland

As necessidades mais importantes para motivação do indivíduo são:

- **Realização:** Necessidade que a própria pessoa tem de obter sucesso em determinadas tarefas, procurando sempre atingir certo padrão de rendimento, seja interno ou de comparação com outras pessoas.
- **Poder:** Algumas pessoas podem ter a necessidade de controlar e de comandar outras pessoas.
- **Afiliação:** Necessidade de se sentir parte de um grupo, de ser aceito por todos, de viver socialmente, de **status**.

Cada pessoa pode ter graus diferentes dessas necessidades. Por exemplo, existem pessoas extremamente competitivas e individualistas que não sentem a necessidade de serem aceitas pelo grupo; preferem trabalhar individualmente, tendo como interesse principal e o sucesso pessoal, enquanto outras são mais participativas e conciliatórias, preferindo o trabalho em grupo.

Sua teoria está muito ligada às necessidades de autoestima e auto-realização de Maslow e aos fatores motivacionais de McGregor.

2.2.1.6. Teoria da expectativa de Vroom

A atitude do indivíduo depende da expectativa que ele tem de ver seu esforço pessoal retribuído, a maior ou menor participação está intimamente ligada à possibilidade de promoção ou premiação, sem o que seu desempenho será sofrível.

Em estruturas organizacionais competitivas também as exigências com relação às condições de trabalho oferecidas são diretamente proporcionadas aos resultados a serem alcançados, contribuindo ou não para eles; nesse caso, frustradas as expectativas do profissional, ele fica desmotivado e a própria empresa perde.

3. RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Recrutamento Interno: Envolve a promoção, a transferência ou a promoção e transferência dos funcionários da empresa. Vale a pena lembrar que frequentemente os gestores de pessoas se esquecem de que, quando as organizações movimentam seus funcionários entre papéis funcionais, existem consequências, não apenas para as funções para as quais eles estão indo, mas também para aquelas que eles estão deixando para trás. (Boas, 2009)

A movimentação interna tem sobre a função-fonte o mesmo efeito das demissões, de forma que o contingente de pessoal função-fonte fica menor. As vagas abertas podem, então, ser preenchidas por recrutamento e seleção externos, de maneira que essa função tenha, depois da movimentação, uma mistura de funcionários novos e remanescentes. (Boas, 2009)

Os processos de recrutamento internos estão sempre relacionados ao planejamento de carreira ou sucesso nas organizações. Normalmente, os funcionários são estimulados a planejar sua carreira e programar as possíveis promoções no decorrer de sua vida profissional. Isso deve incluir também as possíveis mudanças de organização para se chegar ao topo da carreira planejada. (Boas, 2009)

Recrutamento externo: Ocorre quando a organização procura preencher vagas com pessoas de fora da organização, ou seja, candidatos externos. O recrutamento externo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender as suas necessidades e interesses. A organização precisa de um bom diagnóstico do mercado e das suas potencialidades e fraquezas porque o sucesso de um programa de recrutamento externo é afetado pela análise dos ambientes interno e externo. (Boas, 2009)

Em relação ao ambiente externo, a empresa precisa estar atenta às condições e legislação do mercado de trabalho. No final da década passada, o número de administradores, engenheiros e profissionais da área de saúde estava muito abaixo da demanda por essas especialidades. A escassez dessas especialidades forçou os hospitais a cortarem serviços e encaminharem pacientes para outras unidades. Com isso, o número de novos cursos nessas áreas aumentaram muito, especialmente na administração, que era o maior curso em número de alunos no Brasil, em 2007. (Boas, 2009)

No entanto, o recrutamento externo possui algumas desvantagens. Ele é normalmente mais demorado do que o recrutamento interno, pois requer, por exemplo, uma pesquisa externa sobre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos para mapear as fontes de candidatos potenciais. Ele é relativamente mais caro, requerendo mais despesas imediatas com pesquisas e anúncios em diferentes veículos de divulgação em massa como jornais, revistas, e internet. (Boas, 2009)

3.1. Remuneração Fixa

Entende-se por remuneração o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe para prestar um serviço a uma determinada empresa ou pessoa física, como no caso dos empregados domésticos. A maioria das empresas brasileiras ainda utiliza o sistema “ortodoxo” de remuneração, que é o composto de salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios, sendo que muitas empresas tem adotado atualmente o banco de horas para evitar o pagamento das horas extras. Além disso, muitas empresas adotam estratégias inovadoras, como remuneração como base na criação de valor agregado, participação nos lucros e resultados, participação acionária, bônus e comissão por vendas realizadas. (Boas, 2009)

Tabela 2. Recompensas Organizacionais

Financeiras		Não financeiras
Diretas	Indiretas	
Salário Prêmios Comissões	DSR (para horistas) Férias Gratificações Gorjetas Horas extras 13ª salário Adicionais Decorrências financeiras dos benefícios concedidos	Oportunidades de desenvolvimento Reconhecimento e autoestima Segurança no emprego Qualidade de vida no trabalho Orgulho da empresa e do trabalho Promoções Liberdade e autonomia no trabalho Ambiente físico saudável Bom relacionamento com chefes e colegas

Vantagens da Remuneração Fixa

As principais vantagens que os estudiosos desse tema consideram na remuneração fixa normalmente se enquadram entre citadas a seguir, com uma ou outra variação.

- Facilita o equilíbrio interno e o equilíbrio externo de salários;
- Torna homogêneos e padroniza os salários dentro da organização;
- Facilita a administração de salários e o seu controle centralizado;
- Permite uma base lógica e racional para distribuição de salários;
- Focaliza a realização das tarefas e a busca da eficiência;
- Contribui na determinação dos custos fixos da organização.

Desvantagens da Remuneração Fixa

Por outro lado, esse sistema de remuneração apresenta algumas desvantagens que merecem ser apresentadas para que o administrador de cargos e salários possa montar a estratégia de remuneração de sua empresa.

- Não apresenta motivação intrínseca;
- Não incentiva o espírito empreendedor nem a aceitação de riscos;
- Funciona como um fator de conservação da rotina e do status quo;
- Remunera as pessoas em função do tempo de disponibilidade e não pelo desempenho ou alcançar as metas.

3.2. Remuneração Variável

O sistema de recompensas que o funcionário recebe inclui um pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Mas toda organização estabelece também, formalmente ou informalmente, um sistema de punições que inclui uma série de medidas disciplinares que visam orientar o comportamento das pessoas e evitar que desviem dos padrões esperados, bem como evitar a repetição de advertências verbais ou escritas e reincidência de comportamentos negativos. (Boas, 2009)

As recompensas financeiras podem estar ligadas diretamente aos objetivos de realização empresarial, como lucro ou prejuízo.

O sistema de recompensas deve levar em conta o conceito de reforço positivo de Skinner, pois todo comportamento é determinado pelas suas consequências .

O esforço positivo é orientado para os resultados desejados. Mas, infelizmente, as organizações usam mais punição do que recompensa para alterar ou melhorar o desempenho das pessoas. Elas usam mais ação negativa do que positiva e mais ação corretiva do que preventiva o que é normal na cultura brasileira, pois desde a infância isso acontece no meio familiar, escolar, entre amigos, e se perpetua nas organizações .

A remuneração variável é um método que surgiu nas empresas americanas e europeias na década de 1980. As pessoas passaram a ser remuneradas pelos resultados alcançados e pelas competências que possuem e não mais pelo tempo disponibilizado na empresa ou pelo grau de instrução. A remuneração variável é a parcela da remuneração que é creditada periodicamente (trimestral, semestral, ou anualmente) a favor do funcionário, que, conseqüentemente, se torna um parceiro nos negócios da empresa. (Boas, 2009)

3.2.1. Tipos de Remuneração Variável ou Estratégica

Remuneração por Habilidades

A remuneração por habilidades é uma forma inovadora de avaliar o conhecimento e agregar valor ao trabalho e às atividades da organização, além de valorizar conhecimento, competitividade e habilidades dos funcionários. O tipo de trabalho tratado pela remuneração por habilidade é normalmente o trabalho operacional.

Um funcionário que tem destreza manual terá mais habilidade para selecionar peças defeituosas no controle de qualidade do que um funcionário que tem grande habilidade verbal porque o funcionário com fluência verbal se adapta e desempenha melhor as funções nas quais ele tem de estar sempre trocando informações com outras pessoas, como é o caso de atendente de telemarketing.

Conforme o trabalhador avança no seu nível de habilidade, avança também progressivamente em termos de recompensas financeira. Esse sistema ainda é pouco praticado no mercado, pois está fortemente atrelado a um programa de treinamento e desenvolvimento profissional e fundamental para a prática desse tipo de remuneração, que exige investimentos consideráveis por parte da organização. (Boas, 2009)

Remuneração por Competências

Apesar de o desenvolvimento do sistema de remuneração por competências ser um desenvolvimento natural do sistema de remuneração por habilidades, o tipo de trabalho tratado pela remuneração por competências é o trabalho de profissionais e executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade.

A remuneração por competências objetiva reduzir a distância entre líderes e liderados, através de uma mudança organizacional caracterizada pela descentralização das decisões, autonomia operacional e medição dos resultados pela agilidade, flexibilidade, eficácia e eficiência.

Um vendedor consegue atrair e manter seus clientes demonstra ter competência no trato com eles e quanto mais clientes efetivos ele tiver, mais poderá obter em termos de remuneração variável. Ele ser criativo e amável no trato com as pessoas e isso se transforma em uma competência para lidar com os clientes.

Nesse tipo de remuneração, os salários são diretamente vinculados a um processo de certificação, no qual o empregado precisa demonstrar sua competência. Os aumentos de salário, por sua vez, não estão vinculados à promoção, como acontece nos sistemas tradicionais.

Esse sistema premia habilidades técnicas ou comportamentos do funcionário. O foco é a pessoa e não mais o cargo.

Existe uma remuneração chamada participação acionário, onde o funcionário é remunerado por uma parte da ação da organização, como se fosse um sócio empreendedor.

Vantagens da Remuneração Variável

Possibilita a adequação dos dispêndios com o pessoal á capacidade de pagamento da organização, força a revisão dos objetivos, metas e indicadores de desempenho adotados, favorece a definição de prioridade estratégica, se implantada de forma adequada, pode favorecer a percepção pelos funcionários do que a remuneração recebida é justa.

Desvantagens da Remuneração Variável

Possibilita uma variação da renda do empregador proporcionado alguns problemas, a gestão do sistema de remuneração é mais complexa e exige dos responsáveis um cuidado especial, e a legislação trabalhista, que remonta a década de 1930, incorporam algumas definições de podem trazer alguns problemas jurídicos.

Um lado negativo na remuneração variável é que envolve os funcionários que não estão em condições de administrar riscos em sua vida financeira. Muitos começam com as bonificações, mesmo sem ter certeza de seu rendimento.

3.3. DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO

No que refere aos programas de desenvolvimento de carreira (Plano de Carreira), destacamos que em diferentes pontos as regras básicas para gerenciar pessoas estão mudando radicalmente no mundo profissional, visto que empresas com estruturas menos hierarquias apresentam menos vagas para a promoção. Portanto, os indivíduos devem procurar oportunidades de progresso fora da empresa. Ao mesmo tempo, a concorrência mais acirrada por talentos significa que alguns serão atraídos para trabalhar em outras empresas.

Os programas de desenvolvimento de carreira com maior ênfase no indivíduo introduzem um aspecto personalizado no processo. Uma abordagem comum para estabelecer um programa de desenvolvimento de carreira é integrá-lo com as funções e estruturas de gestão de pessoas existentes na organização. Ao planejar carreiras, por exemplo, os funcionários precisam de informações da empresa, como planejamento estratégico, previsão, planos de sucessão e levantamento de habilidades.

Do mesmo modo, á medida que obtêm informações e as usam no planejamento de carreira, os funcionários precisam saber as possibilidades de fazer carreira dentro da empresa e como a gerência vê o desempenho deles. As metas de gestão de pessoas se relacionam com alguns aspectos essenciais do processo de gestão de carreira.

O gestor de processos deve associar as necessidades individuais e da empresa para estabelecer o planejamento de carreira. Nesse caso ele deve:

Identificar as oportunidades e os requisitos de carreira

Meta: associação

- Incentivar a responsabilidade do funcionário pela sua carreira
- Criar um contexto de suporte
- Comunicar á direção da empresa
- Estabelecer a definição e o planejamento de metas mútuas

Oportunidades e requisitos

- Identificar as futuras competências necessárias
- Estabelecer progressos de cargo/trajetórias de carreira
- Equilibrar promoções, transferências, saídas etc.
- Estabelecer trajetórias de carreira em Y

Medir o potencial do funcionário

- Medir competências (avaliações)
- Estabelecer inventários de talentos
- Estabelecer planos de sucessão
- Usar centros de avaliação

Instituir carreira - iniciativas de desenvolvimento

Iniciativas de desenvolvimento de carreira

- Fornecer livros de exercícios e workshops
- Fornecer aconselhamento de carreira
- Fornecer treinamento de carreira autogerenciado
- Dar feedback de desenvolvimento
- Fornecer orientação

4. LIDER MOTIVACIONAL

Jesus:

A expressão "Tende bom ânimo" (o verbo está no imperativo) exprime uma ordem, e não um conselho. Este ponto é fantástico. Vejo aqui a pedagogia da motivação pregada por Jesus, porque estar animado é estar motivado por algo.

O triunfo de Jesus no calvário só aconteceu porque os motivos intrínsecos e extrínsecos o impulsionaram a vencer o martírio da cruz. Sua maior motivação foi trabalhar e fazer com prazer a vontade de seu Pai: "*Meu pai trabalha até agora, eu trabalho também*", Jo 5: 17.

Trabalhar com submissão e coragem era o forte de Jesus. E ele fazia isso movido pelos objetivos propostos por Deus: Deixou o esplendor de sua glória, simplesmente para fazer a vontade de Deus e viver entre nós.

Alguém disse que a melhor maneira de se motivar é motivar outrem. Parece que essa mensagem está claramente implícita no discurso de Jesus. Não era ele quem precisava de ânimo, de coragem, de fé e de determinação para morrer na cruz? Então, o que ele faz? Procura motivar seus discípulos, encorajá-los para os momentos ruins, a fim de que recebessem motivação.

Seria como se ele pegasse Pedro ou um dos seus apóstolos pelo braço, desse um solavanco e falasse assim: Olha! Eu estou indo embora, mas nada de derrota, nada de fracasso... Filho, tenha bom ânimo, esteja sempre motivado, porque eu venci o mal. Como é bom saber que Jesus quer que estejamos motivados a cada dia.

Não se desespere, não se estresse por qualquer razão, mas tenha sempre em mente que uma pessoa motivada não desiste facilmente, porque possui em suas mãos uma arma poderosa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relacionamento indivíduo-organização sempre foi motivo de investigações e relatos na literatura administrativa, nos quais a questão mais frequentemente levantada diz respeito ao problema de como os indivíduos podem ser incentivados a desempenhar melhor suas atividades.

A motivação, satisfação e insatisfação no trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo do século XX. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador ajuda a delinear as políticas e práticas mais adequadas a serem adotadas com vistas a melhorar seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional.

A motivação é uma ferramenta muito importante na mudança e avaliação do indivíduo dentro da empresa. No entanto em pleno século XXI, as empresas de pequeno e grande porte não sabem e não criam meios de motivar seus funcionários com recompensas e benefícios que faz com que eles permaneçam por vários anos dentro da organização.

Bibliografia

Boas, A. A. (2009). *Gestao Estrategica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Costin, C. (2010). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier Campos.

Giacomani, J. (2001). *Orçamento Publico*. Sao Paulo: Atlas.

J.Murray, E. (2001,pag.16). *Motivação e Emoção,5.ed*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Limongi-França, A. C., & Fischer, A. L. (2002,pag.247). *As pessoas na organização,17.ed*. São Paulo: Gente.

Pereira, J. M. (2010). *Curso de administração Pública*. São Paulo: Atlas.

STONER, J. A., & FREEMAN, R. E. (1995). *Administração,5.ed*. rio de janeiro: Prentice Hall.