



Faculdade de Pindamonhangaba



JÉSSICA CAMILA MONTEIRO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA UM AMBIENTE
MOTIVADOR VISANDO AO DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DOS COLABORADORES**

Pindamonhangaba

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



JÉSSICA CAMILA MONTEIRO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA UM AMBIENTE
MOTIVADOR VISANDO AO DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DOS COLABORADORES**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba, na disciplina de Metodologia da Pesquisa.

Orientador: Prof. Esp. Tatiana Livramento.

Pindamonhangaba

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



JESSICA CAMILA MONETEIRO DOS SANTOS
A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA UM AMBIENTE MOTIVADOR VISANDO AO
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES

Monografia apresentada como partes dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação pelo Curso Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Tatiana Livramento

Faculdade de Pindamonhangaba

Orientadora

Assinatura _____

Prof. Dr. Josias José Silva

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Profa. Dra Márcia Helena dos Santos

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Ms. Rodolfo Bueno

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Santos, Jéssica Camila

A Importância do Líder para um ambiente Motivado visando ao Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores./ Jéssica Camila Monteiro dos Santos/ Pindamonhangaba-SP: FUNVIC- Faculdade de Pindamonhangaba, 2014 49f.

Monografia (Graduação em Administração) FUNVIC-SP

Orientador: Prof. Esp. Tatiana Livramento

I Liderança. II Motivação. III Endomarketing

Dedico essa monografia, aos meus bens mais preciosos, presentes de Deus, que são meus pais e meus irmãos, que sempre estiveram presentes em minha vida, e aos meus amigos que nunca me deixaram desistir das batalhas.

AGRADECIMENTO

A Deus por me abrir essa porta tão importante, por me dar condições para que esse sonho viesse a ser concretizado. Sou pequena e pecadora, mas mesmo assim, Ele achou graça em mim e me concedeu essa vitória, para honra e glória do nome dEle.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram nesse investimento, e principalmente pela paciência comigo.

A todos os professores que estiveram presentes ao longo desses quatro anos, proporcionando-me conhecimentos, ajudando a me moldar para o mercado de trabalho, e principalmente para a vida. Tive mais que professores, tive verdadeiros amigos, que me mostram que a vida é um aprendizado contínuo. Em especial gostaria de agradecer do fundo, do meu coração á professora Tatiana Livramento, que foi a Orientadora desse trabalho, minha gratidão pelo auxílio, pela compreensão, pela disponibilidade e por ser essa professora maravilhosa que é.

A todos os meus amigos com os quais passei muitos momentos bons e ruins e, mesmo nas turbulências, permaneceram prontos a ajudar. Levarei para sempre no meu coração cada um de vocês.

A grande vitória não é alcançar simplesmente os objetivos desejados pelos quais lutamos, mas a convicção de não termos nos rendido em meios às provações que tentou nos parar.

Pr Sandro Herval

RESUMO

SANTOS, Jéssica Camila. **A Importância do Líder para um Ambiente Motivador visando ao Desenvolvimento dos Colaboradores.** 2014. 49 f. Monografia. Curso de Graduação em Administração, Faculdade de Pindamonhangaba – FUNVIC, Pindamonhangaba, SP.

A motivação vem sendo uma questão que desempenha um papel importante para as organizações e principalmente para a vida dos profissionais que nelas atuam, por ser um fator que estimula a produtividade e a valorização de seus colaboradores, criando condições favoráveis para maximizar o desempenho e a sua satisfação no trabalho. A partir dessa linha, surge o papel dos líderes, o qual está envolvido em extrair o melhor de cada colaborador para que assim contribuam para o alcance dos objetivos e metas da própria organização. O Endomarketing surge como uma ferramenta na qual busca o comprometimento dos colaboradores, juntamente com os objetivos organizacional. O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o que é liderança, assim como quais são as características dos líderes, visando fornecer condições para que haja uma elevação ao desenvolvimento profissional de seus liderados. O trabalho teve como método de abordagem a leitura de livros e artigos científicos e descritivos, realizando uma análise qualitativa do tema a fim de entender como o papel do líder e a motivação é primordial para que esse feito se realize. Tais dados levantados nos possibilitaram a concluir que a ferramenta do endomarketing somado com uma liderança eficaz, visa á valorização, o respeito, à confiança e os cuidados da empresa para com cada um dos seus clientes internos, sendo então, promissores e responsáveis a motivação e á elevação do seu desenvolvimento profissional.

Palavra chave: Liderança, Motivação, Endomarketing.

ABSTRACT

The motivation has been a matter that performs an important role in organizations and mainly for the lives of professionals that act in them, for been a factor that incentive the productivity and valorization of its collaborators, creating favorable conditions to maximize the performance and the satisfaction at work. From that line of reasoning, comes the role of the leaders, in which is involved with extract the best in each collaborate so that contribute to reach the objectives and targets of their own organization. The Endomarketing comes out as a tool that search for the commitment from the collaborators, along with the organization goals. The present work has as general point to analyze what leadership is, and what are the leaders' characteristics, aiming to provide conditions to have an elevation in the professional development of their led. The work will have as method of approach the reading of books, scientific and descriptive articles, making a qualitative analysis about the theme in order to understand how the function of leader and the motivation is primordial for this effect come true. That information enables to conclude that the Endomarketing tool, with an effective leadership aims the valorization, respect, confidence and the care that a company connected with each intern customer, are responsible for your motivation to elevation of professional development.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01-COMPARAÇÃO DE PARADIGMA.....	18
QUADRO 02 – ESTILOS DE LIDERANÇAS.....	20

LISTA DE FIGURA

FIGURA 01 – PIRÂMIDE DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	28
FIGURA 02 – TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. DESENVOLVIMENTO.....	17
2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	17
2.2 CARACTERÍSTICA DE UM LÍDER.....	21
2.2.1 O LÍDER E SUA INFLUENCIA.....	22
2.2.2 CARÁTER E CONFIANÇA.....	23
2.2.3 RELACIONAMENTO	24
2.2.4 CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS COM OS COLABORADORES.....	24
2.2.5 FOCO E RESPONSABILIDADE.....	25
2.3. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	26
2.3.1 UM AMBIENTE MOTIVADOR.....	30
2.3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	32
2.4 ENDOMRKETING.....	33
2.4.1 ENDOMARKETING E LIERANÇA.....	37
3. DISCUSSÃO.....	40
4. CONCLUSÃO.....	43

REFERENCIAS

1. INTRODUÇÃO

A motivação vem sendo uma questão que desempenha um papel importante para as organizações e principalmente para a vida dos profissionais que nelas atuam, por ser um fator que estimula a produtividade e a valorização de seus colaboradores, criando condições favoráveis para maximizar o desempenho e a satisfação no trabalho, às pessoas constroem os resultados da organização, que conduzem os negócios, produzem e prestam serviços. “As organizações mais bem sucedidas investem em desenvolvimentos de seus colaboradores para garantirem bons retornos”. (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Milkovich e Boudreau (2001),

O desenvolvimento é um processo á longo prazo, de aperfeiçoamento das capacidades dos funcionários com o objetivo de torná-los membros valiosos para a organização. Ou seja, o desenvolvimento tem como foco o desempenho futuro das pessoas na organização.

Devido a isso, as empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso, introduzem a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões e por isso não são mais simples funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização, mas sim são parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

Ao longo de toda a história da humanidade, sucederam-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. O trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas de diferentes tipos e usos.

Mediante as mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente organizacional e nas pessoas, o mundo moderno, então, se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade e principalmente na motivação dos seus colaboradores, (CHIAVENATO, 2005).

Encontramos nas organizações uma quebra dos antigos paradigmas que contribuiu com uma nova visão sobre a responsabilidade dos líderes, assim como afirma Hunter, (2004 p. 42), “Agarrar-se a paradigmas ultrapassados pode nos deixar paralisados enquanto o mundo passa por nós”. E isso não é o que se espera das organizações atuais.

As teorias administrativas passaram por grandes mudanças no decorrer dos tempos, trazendo diferentes conceitos e, sobretudo, uma nova visão baseada nos comportamentos dos indivíduos nas organizações, (CHIAVENATO, p. 387, 2000).

Chiavenato, (2000), diz que os comportamentos são as maneira como as pessoas e as próprias organizações agem ou reagem em suas interações com o ambiente em que se encontram, de forma que “respondam aos estímulos que recebem”.

O ser humano é dotado por diversas características, que diz respeito a sua natureza. Segundo Chiavenato, (p. 388, 2000), a teoria administrativa apartada pelas ciências comportamentais nos diz que

1. O Homem é um animal social dotado de necessidades, o qual desenvolve relacionamentos cooperativos e interdependentes que o levam a viver em grupos ou em organização sociais e conviver com outras pessoas.
2. O homem é um animal dotado de um sistema psíquico, tendo a capacidade de organizar suas percepções em um todo cognitivo integrado.
3. O homem tem a capacidade de articular a linguagem com o raciocínio abstrato, ou seja, o homem tem a capacidade de extração da realidade e de comunicação com as outras pessoas.
4. O homem é um animal dotado de aptidão para aprender, para mudar seus comportamentos e atitudes em direção de patamares mais elevados, complexos e eficazes.
5. O comportamento humano é orientado por objetivos. Os objetivos individuais são complexos e mutáveis. Daí a importância dos objetivos humanos básicos, a fim de compreender os comportamentos das pessoas.
6. O homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento, o qual pode cooperar com os demais, quando os objetivos precisam ser alcançados através de esforços comuns, todavia o ser humano compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros.

Orlickas (1999, apud Marques, 2010), afirma que a ênfase das organizações está sob as pessoas, e em seus comportamentos dentro das organizações, pois as pessoas são a razão de qualquer organização existir. Sem as pessoas as organizações não gerariam lucro porque não teriam resultados, não produziriam, não teriam clientes, não venderiam, com isso não subsistiriam ou nem existiriam, por isso são dignas de atenção.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003, apud Steers e Porter 1991, Schiehl e Morissette, 2000), “a tendência é substituir as estratégias centradas na recompensa associada ao desempenho esperado, por um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar, melhor desenvolvimento e a felicidade do empregado no trabalho”.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o que é liderança e quais são as características do líder, visando a fornecer condições para que haja uma elevação no desenvolvimento profissional de seus liderados, de forma que se motivem a trabalhar em prol de um bem comum, alcançando resultados positivos para ambas as partes.

Para o entendimento do presente assunto estabeleceu-se como objetivos específicos as seguintes questões: O que é liderança e quais são as características de um líder; O que é motivação. Objetivos específicos esses que irão levar à compreensão do objetivo geral, como pergunta à orientadora: Como um líder pode auxiliar os seus liderados a se motivarem de forma que venham obter uma elevação em seu desenvolvimento profissional dentro da organização.

O pressuposto básico é que a pessoa do líder motivador, como sendo de total importância ao endomarketing das organizações é primordial para a elevação do desenvolvimento de seus liderados.

O trabalho terá como método de abordagem a leitura de livros e artigos científicos e descritivos, realizando uma análise qualitativa do tema, a fim de entender melhor sobre o assunto apresentado.

Segundo Marconi e Lakatos, (2011), com o passar do tempo, houve muitas modificações nos métodos de pesquisa existentes. Todavia não se pode falar de metodologia, sem antes definir o conceito de ciência.

Diversos autores tentaram definir o que se entende por ciência e os conceitos mais comuns são:

- “Acumulação de conhecimento sistemático”.
- “Atividades que se propõe a demonstrar a verdade dos fatos experimentais e suas aplicações”.
- “Caracteriza-se pelo conhecimento racional, sistemático, exato, verificável e, por conseguinte falível”.
- “Conjunto de enunciados lógicos e dedutivamente justificados por outros enunciados”.

- “Corpo de conhecimento consistindo em percepções, experiências, fatos certos e seguros”.
- “Estudo de problemas solucionáveis, mediante métodos científicos”.
- “Forma sistematicamente organizada de pensamentos objetivos”.

Ander-Egg (1978, apud Marconi e Lakatos, 2011), apresenta em sua obra o seguinte conceito de ciência, “A ciência é um conjunto de conhecimentos racionais, certos ou prováveis, obtidos metodicamente sistematizados e verificáveis que fazem referencia a objetos de uma mesma natureza”.

Segundo Trujilo (1974, apud Marconi e Eva Lakatos, 2011), “a ciência é todo um conjunto de atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objetivo limitado, capaz de ser submetido à verificação”.

Assim vemos que a ciência, no geral, ganha forma significativa, devido aos esforços de muitos cientistas que fizeram de tudo para que as descobertas fossem acessíveis ao público. Dessa forma, o meio para se alcançarem os resultados de uma investigação científica são diversos e amplos. (PRODANOV E FREITAS, 2013)

Com isso, vemos a importância da metodologia que determinará a própria possibilidade de experimentação. E a disciplina de Metodologia Científica, devido ao seu caráter sistêmico e inter- relacionado entre suas variáveis de estudo, deve levar aos estudantes a meios para encontrar as respostas às suas indagações, respaldadas e sistematizadas em procedimentos metodológicos pertinentes. (PRODANOV, FREITAS, 2013).

O método é o caminho do pensamento, sendo a forma da abordagem em nível de extração dos fenômenos, dessa forma, os processos empregados na pesquisa se caracteriza como indutiva, por ser um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral, de forma que o objetivo dos argumentos é levar à conclusão de que o líder com suas características é o fornecedor das condições apropriadas para que haja um desenvolvimento profissional de cada colaborador da organização. (MARCONI E LAKATOS, 2011).

A pesquisa é vista conforme os seus objetivos, como sendo uma pesquisa descritiva, na qual foram descritos sistematicamente as características dos líderes, assim como o conceito de motivação e como afetam os desenvolvimentos dos colaboradores, de forma que envolveu o uso de técnicas padronizadas para obtenção de dados.

De acordo com Marconi e Lakatos, (2011), há uma variedade nas fontes onde foram feito os levantamentos de dados, os processos nos quais a pesquisa foi submetida para a obtenção dos dados foram mediante as documentações indiretas.

Dessa forma, delineamos a pesquisa do tipo bibliográfica de caráter documental, na qual o seu desenvolvimento foi realizado mediante as pesquisas documentais, não sendo o bastante a riqueza dessa pesquisa, foram utilizadas também fontes secundárias as quais foram os canais para a obtenção de dados conceituais, históricos e teóricos. Tendo assim sua origem em fontes primárias e secundárias. Em sumo, foram realizadas pesquisas bibliográficas, a partir de leitura de livros e artigos científicos.

Assim vemos sua importância, como afirma Manzo (1971, apud Marconi e Lakatos, 2011), a bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente”.

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois não necessitou o uso de métodos e técnicas estatísticas. Na qual o ambiente natural foi à fonte de dados para realização da pesquisa. (PRODANOV E FREITAS, 2013).

Desse modo, visando contribuir para estudantes e pesquisadores sobre a influência e a importância dos líderes dentro das organizações, ao proporcionar condições adequadas, de forma que desperte entusiasticamente seus liderados a motivação necessária, auxiliando ao desenvolvimento profissional dentro das organizações, mediante ao endomarketing e contribuindo assim positivamente para o crescimento de ambos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 CONCEITOS DE LÍDERANÇA

Um líder se revela de diversas formas dentro das organizações, Griffin (1994, p. 58, apud Merighi, C. C.; Lima, T. B.; Albuquerque, F. B. ; Ormedo, R. 2013) afirma que:

Existem diversas maneiras de um líder surgir e se manter dentro de uma organização. Dentre elas, destaca-se o apoio e consentimento das massas ou da equipe, quando um colaborador se destaca em sua função e conquista a confiança e assim conseguem influenciar os que estão ao seu redor.

Há também os líderes natos, que nascem com tais habilidades de influenciar e com visão de líderes; há outros que as organizações intitulam como líderes por serem responsáveis por determinadas equipes dentro das mesmas, e da mesma forma, existem os líderes que se desenvolvem durante sua vida, mediante as experiências absorvidas, com as situações que lhe sobrevieram.

A palavra líder se origina do inglês “leader”, segundo o Dicionário Aurélio, e é definida:

Líder. [Do. Ing. Leader] S.m. 1. Indivíduo que chefia, comanda e/ ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideia. 2. Guia chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião etc.

Liderança. S.f 1. Função de líder. 2. Capacidade de Liderar; espírito de chefia. 3. Forma de dominação baseada no prestígio pessoal aceita pelos dirigidos.

Segundo o dicionário Houaiss (2009), “líder é uma pessoa que apresenta autoridade para comandar ou coordenar outras pessoas cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e o comportamento, exercendo sua influência sobre os demais”.

Segundo Hunter (2004), “não se gerencia seres humanos, gerenciamos coisas e lideramos pessoas”. Assim sua definição de liderança está pautada na “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo bem comum”.

Influencia que Hunter se refere está relacionada ao envolver os colaboradores do “pescoço pra cima” em vez da antiga ideia de que as organizações, que visavam à valorização dos seus funcionários somente do “pescoço pra baixo”.

Hunter (2004) cita em seu livro *O Monge Executivo*, a diferença entre poder e autoridade, definidos por Max Weber:

Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer.

Autoridade: A habilidade de levar as pessoas a fazerem de *boa vontade* o que você quer por causa da sua influência pessoal.

Hunter (2004) faz menção de uma pessoa que pode estar no cargo de gerente e ter poder, todavia não ter autoridade sobre seus subordinados, ou até mesmo ao contrário, uma pessoa ter características de um líder obtendo autoridade sobre os outros sem ao menos estar em uma posição de poder.

A tabela 1 relaciona e especifica a diferença das características entre gerente e líder.

COMPARAÇÃO DE PARADIGMAS	
GERENTES	LÍDERES
Administra.	Inova.
É uma cópia.	É original.
Foco: sistemas e estruturas.	Foco: nas pessoas.
Apoia- se no controle.	Inspira confiança.
Visão de curto prazo.	Visão de longo prazo.
Pergunta como e quando.	Pergunta o quê e por quê.
Tem olhos sempre nos limites.	Tem olhos sempre no horizonte.
Limita.	Dá origem.
Aceita o status quo.	Desafia.
É clássico bom soldado	É a sua própria pessoa.
Faz certas coisas.	Faz a coisa certa.

Quadro 01 – Comparação de Paradigma.

Fonte: Adaptado de Santos, 1997.

Para Kotter (1999), liderança é um conjunto de processos e que muitas vezes as pessoas são impostas em “cargos” de líderes sem obter realmente a essência de um líder.

Segundo Rauch; Behling,(1998, apud Felício D. D. 2010), “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”.

Segundo Jacobs; Jaques, (1998, apud Felício D. D.2010), “Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despende esses esforços para atingir os objetivos”.

Bennis, (1988, p.18), afirma que “Liderança é o que dá a organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade”.

Segundo Chiavenato (1999), “os líderes são responsáveis pelo sucesso das organizações. Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso”, pois, dentro das organizações encontramos vários tipos de personalidades e culturas distintas, que exigem do líder uma postura mais centrada e condizente a sua posição.

Chiavenato (2000) salienta que há três estilos de lideranças:

Liderança Autocrática: o líder é autocrático e centralizado, ele é quem define as metas e as diretrizes para que sejam alcançadas.

Liderança Democrática: o líder toma as decisões embasadas no consenso do grupo, incentivando a participarem de todos os processos de forma ativa, de forma que delega autoridade para os seus seguidores, deixando os livres para decidirem, sugerirem e implantar.

Liderança Liberal: o líder procura deixar seus subordinados completamente à vontade, possuindo uma ampla liberdade, são os liderados que deliberam os trabalhos a serem realizados e como serão executados.

O quadro 02 traz uma visibilidade mais simplificada sobre os estilos de liderança, Chiavenato (2000):

Aspectos	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de Decisão	Somente o líder decide às diretrizes, fixando as sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar as decisões, com a mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que são estimulados e orientados mediante ao líder.
Programação dos Trabalhos	O líder é quem dá as ordens e determina as providencias para a execução das tarefas.	Participação limitada do líder, pois as orientações são dadas a partir da solicitação dos liderados.	O líder aconselha e dá orientações para que o grupo esboce objetivo e ações.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual será o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e da escolha do seu companheiro é do próprio grupo, sem nenhuma intervenção do líder.	o líder não intervém, deixa livre para que o grupo escolha e decida suas tarefas e companheiros.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e criticas ao grupo.	O líder atua somente quando é solicitado, tornando-se parte do membro do grupo.	Trabalha como orientador do grupo, sendo objetivo e limitado aos fatos nos elogios e criticas.

Quadro02 – Estilos de Liderança

Fonte: Chiavenato, p. 213,200

Dessa forma, enfatiza o que Hunter (2004) afirma que, a liderança pode ser aprendida e desenvolvida, pois há vários tipos de liderança, para diversos tipos de culturas empresariais.

Segundo Violin (2004),

É essencial que a liderança tenha uma visão, ou que busque enxergar as necessidades de seus liderados, e saber o que esperam da organização, de forma que venham encontrar diretrizes que correspondam às expectativas da organização e que satisfazem as necessidades dos colaboradores.

Vemos que a capacidade de liderar é, na verdade, uma coleção de habilidades, e que quase todas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas.

Singer, em seu livro *A Dança das Mudanças*, (1999) desenvolve um conceito sobre Liderança, em que o líder é como um “jardineiro”, que não fica sobre as sementes implorando para que ela cresça, mas sim é o fornecedor das condições próprias (adubos, água, preparação com a terra) para que assim as plantas venham a florescer naturalmente. De forma, que não são trocadas, como os maquinários, quando dão algum defeito, mas sim são tratados para desenvolverem o seu melhor.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

Segundo Dubrin (2003), “a característica mais relevante na eficácia da liderança é a inteligência emocional, intimidade ligada à forma como os indivíduos gerenciam a si mesmos e também como mantêm o relacionamento com os outros grupos”. Assim vemos que há uma necessidade dos líderes de terem uma visão humana e interpessoal, não somente nos resultados ou nos negócios das organizações.

Na abordagem clássica da administração, segundo Chiavenato (2004), liderança era definida como uma forma que as organizações enxergavam de depositar a responsabilidade nos líderes em obter o controle e a execução e cumprimento dos objetivos empresariais estabelecidos.

Todavia, esse conceito foi mudado, as organizações atuais visam que seus líderes são agentes facilitadores em proporcionar oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento pessoal de seus colaboradores.

Starkey (1997), afirma que “os líderes devem ser vistos como projetistas professores e orientadores”, sendo responsáveis pela compreensão e entendimentos dos colaboradores e ao cumprimento dos ideais da organização.

As mudanças, na visão das empresas competitivas, estão focadas na identificação das necessidades dos clientes, mas antes de os conquistarem, a grande mudança tem sido na conquista de seus colaboradores através de seus líderes, assim como afirma Hunter, (2004 p. 51), “um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir aos seus clientes”.

Segundo John Maxwell, (2007 p.88), “Quando se trata de alcançar o sucesso em equipe, tudo começa com a capacidade de pensar sobre outras pessoas além de nós”. Ou seja,

as organizações se colocam no lugar de seus colaboradores, para que assim possam crescer juntamente com eles e depositam essa responsabilidade em seus líderes.

Dessa forma, Maxwell, (2007), também salienta que,

Toda vez que um líder for tão egoísta a ponto de olhar apenas para seu interesse, só terá uma pessoa trabalhando a seu favor – ele mesmo. Mas quando ajuda uma dúzia de pessoas a resolverem os problemas que elas enfrentam, passa a ter uma dúzia de pessoas trabalhando a seu favor.

Assim vemos que um líder não deve ser egocêntrico e almejar somente os seus objetivos, e sim ser capaz de se colocar no lugar do outro e estar disposto a lutar juntamente com ele auxiliando em todas as suas necessidades.

Os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro, inspirando seus seguidores pelo exemplo que passa e pelas características que possuem. (SENGE, 1997: 345).

Segundo Vergara (2003), “o líder já nasce feito”, ou seja, são pessoas que nascem com atributos característicos de um líder, podendo ser físicos e aparências em si, intelectuais, na questão da inteligência e no entusiasmo, nos traços sociais, que remetem as suas habilidades administrativas e interpessoais, e nos traços relacionados com a tarefa que executa no que diz respeito à iniciativa a persistência entre outros.

Todavia, segundo Hunter (2004), liderança “é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas”. E sendo uma habilidade, há certas características para desempenhar esse papel, tais como: a Influência, o Caráter e Confiança, a Importância dos Relacionamentos e a Construção de Parcerias, as quais tornam o papel do líder extremamente exigente.

2.2.1 O LÍDER E SUA INFLUÊNCIA

A liderança se desenvolve diariamente. De acordo com John Maxwell, (2007), “A capacidade de liderar é, na verdade, uma coleção de habilidades, e quase todas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas”. Ou seja, é uma construção constante, um aperfeiçoamento diário.

Segundo Hunter, (2004), “liderança é a Habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir os objetivos, identificando como sendo para o bem comum”.

Chiavenato (2004, p. 446), afirma que "a liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (...)".

No que diz respeito á envolver as pessoas de forma voluntária, e animosamente a alcançarem os objetivos, por meio da influencia pessoal, que um líder motivador precisa desenvolver.

De acordo com Stoner (1999, apud Tagliocolo, C.; Araújo G. C. 2007) a "liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo".

Mas, quando se trabalha em grupo há sempre convergências. Nesse momento se requer muito da postura do líder, pois os mesmos devem identificar corretamente as características críticas de cada situação, identificar quais comportamentos é requerido, e então ser flexível o suficiente para exibir esses comportamentos, tendo como primordial sua postura mediante as situações, e modificá- las de acordo com o necessário através de sua influência e de seu respeito com os colaboradores, (MELO, p.41,2004).

2.2.2 CARÁTER E CONFIANÇA

A relação de confiança está intrinsecamente envolvida na vida das pessoas, em qualquer relacionamento. Segundo Hunter, (2004), “tudo na vida gira em torno dos relacionamentos”. Principalmente nas organizações, onde o caráter no líder é medido através da sua confiança e na sua forma de agir, assim como afirma Maxwell, (2007 p. 83), “O caráter torna possível à confiança. E a confiança torna possível a liderança”.

Os colaboradores têm como espelho seus líderes. Seus reflexos são exemplos para que sejam seguidos, através do relacionamento estreitam a confiança de seus liderados para com a organização.

A confiança é a base tudo, está acima de qualquer valor, qualquer relacionamento, deve ser a essência de qualquer interação humana, quando falta confiança as relações se tornam vulneráveis, (MAXWELL, 2007).

A capacidade do líder de se envolver com seus liderados faz com que venha construir relacionamentos saudáveis, baseados na confiança. Segundo Maxwell, (2007 p.80), “Confiança é o fundamento da liderança. É a conexão que mantém unida uma organização”. Ou seja, é algo que não pode ser adquirida, mas sim conquistada.

2.2.3 RELACIONAMENTOS

A habilidade de trabalhar com as pessoas e desenvolver relacionamentos são absolutamente indispensáveis para a liderança. Como salienta Maxwell, (2007 p.96), “A habilidade de olhar para cada pessoa, entendê-la e ligar-se a ela é um fator essencial no sucesso interpessoal”.

A capacidade do líder de olhar um colaborador não somente como um funcionário remunerado pelos serviços prestados, mas sim com admiração e valorização pelas suas qualidades se torna um fator primordial que estreita e fortalece seu relacionamento com a organização.

Um líder busca ter empatia, conquistar a confiança, o respeito, busca mostrar para o liderado mais do que pode enxergar, descobrindo o melhor que há em cada um, não apenas mandar e dar ordens, (MAXWELL, 2007).

2.2.4 CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS COM OS COLABORADORES

Uma característica fundamental para um líder é saber agregar valor aos seus colaboradores para que assim contribuam com o seu melhor se tornando parceiros das organizações, pois assim a firma, John Maxwell, (2007 p.276), que “As pessoas só se tornam o melhor recurso de uma empresa se a empresa está disposta a investir nelas. A maioria das pessoas, se abandonadas, nunca saem do mesmo lugar”.

Chiavenato (2000) nos lembra de que com a abordagem humanista, as preocupações eram voltadas para os maquinários, com os métodos de trabalho e com a organização formal. A teoria administrativa passa então por uma revolução conceitual, em que há a transferência da ênfase, antes colocada nas tarefas e na estrutura organizacional, para a ênfase então nas pessoas que trabalham e que participam nas organizações, para os seus aspectos psicológicos e sociológicos.

A teoria das relações humanas surgiu nos Estados Unidos, com consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores, foi um movimento de reação e oposição a Teoria Clássica da Administração, pois essa teoria visava a desenvolver uma filosofia empresarial, na qual a tecnologia e o método de trabalho constituíssem a preocupação básica ao administrador. Todavia, os Estados Unidos como um estado democrático, os seus trabalhadores e sindicatos passaram então a interpretar a Teoria

Clássica como um meio sofisticado de exploração de empregados a favor dos interesses patronais. (CHIAVENATO, p. 107, 2000).

As conclusões da Experiência de Hawthorne, realizada entre 1927 e 1932, que puseram em xeque os princípios postulados pela Teoria Clássica.

Elton Mayo realizou numa fabrica de Western Electric Company em Hawthorne, uma experiência onde foi constatado que as mudanças nas condições e nas remunerações e do trabalho, no que diz respeito à iluminação, descanso, acidente de trabalho, rotação de pessoal, entre outros, afetam a produtividade dos colaboradores. A empresa não estava interessada e aumentar a produção, mas em conhecer melhor seus empregados. (CHIAVENATO, 2000).

A experiência mostrou que as preocupações com o bem-estar do funcionário e o ambiente de trabalho são fundamentais para o aumento de sua produtividade, pois criam assim laços entre os operários e a administração da organização. No resultado então, Elton Mayo (1949) afirma que “o aumento da produtividade não foi causado pelas lâmpadas mais fortes e mais fracas, mas por alguém estar prestando atenção às pessoas”.

Um líder sabe que ao investir no desenvolvimento dos colaboradores, as organizações depositam valor não somente em seu capital humano, no sistema que ás mantém, mas em parcerias saudáveis e promissoras, assim como exemplifica John Maxwell, 2007, “Investir nas pessoas é como investir no mercado de ações: em longo prazo, há benefícios”.

2.2.5 FOCO E RESPONSABILIDADE

Líderes autênticos desenvolvem habilidades no que se refere a prioridades e concentração, sempre com o foco bem alinhado. Ter prioridades e concentração em tudo que for realizar é primordial para o líder, pois, se tiver prioridade e não tiver concentração, visualiza o que tem que fazer, mas não consegue, da mesma forma, quando há concentração e não tem prioridade, realiza com excelência, todavia, sem progresso. (MAXWELL,2007).

A característica fundamental está em se concentrar em seus liderados, desenvolver sua eficiência, como salienta Maxwell (2007), “Concentre- se nas pessoas ao seu redor. Pois um líder não pode ser eficiente sozinho”.

Uma habilidade essencial para a liderança está relacionada à questão da responsabilidade que assume. Ao reconhecerem sua identidade e posição, um líder reconhece que suas atitudes serão observadas. Maxwell afirma que “Líderes responsáveis nunca reclamam estão dispostos a fazerem o que for preciso para finalizar o trabalho necessário à empresa”.

2.3 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

No dicionário português, a palavra “motivação”, deriva-se fem. Sing de Motivar. 1. Ato de motivar ou de se motivar, 2. Exposição de motivos.

Para Chiavenato (1999) a “motivação são os esforços que levam a pessoa a fazer ou alcançar algo, de forma que são responsáveis para o desempenho no trabalho”.

Bergamini (1997) tem a motivação como “uma energia interna, própria de cada indivíduo, que o leva a buscar aquilo que almeja, para satisfazer a suas necessidades”. E quando há essa motivação no trabalho, há uma satisfação e realização profissional, contribui na mesma proporção para a satisfação organizacional, pois proporciona o alcance dos objetivos da mesma.

Para Maximiano (2004, p.269), a motivação é um “estado psicológico de disposição, interesse ou vontade para realizar algo”. Ou seja, ao dizer que uma pessoa está motivada, entendemos que a pessoa está disposta a fazer algo, sem pressão, por vontade própria.

Wiesel (2005) relata que,

A motivação é um processo individual e frutos do nosso crescimento pessoal. A nossa evolução impulsiona para o desejo de possibilidades maiores, em que nada é trivial e tudo é útil para um significativo crescimento. A receita para grandes resultados está justamente nas pequenas coisas, dependendo, é claro, do foco que olharmos do nosso grau de dedicação, esforço e de qualidade das nossas ações. Entender o processo de motivação humana auxiliará na abertura de novos espaços, novas ferramentas para grandes descobertas, aprendizagens para viver melhor e vencer de uma forma que alguns seres humanos ainda não conhecem.

Dessa forma Greenberg (1999, p.50), salienta que “os cientistas definiram a motivação como o processo que desperta, dirige e mantém um comportamento que se orienta para um determinado objetivo”.

Sendo assim a motivação pode ser impulsionada ou pessoal, segundo Maximiano, (2004 p. 14), “A palavra motivação deriva do latim motivos, movere, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Isso nos mostra que o ser humano é incentivado a buscar algum objetivo e que para isso se faz necessário alguém que forneça condições para que o motive a tais concretizações.

Para Chiavenato, (1982, P. 414), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, aquilo que á origem a alguma propensão a um comportamento específico”.

Da mesma forma um ambiente adequado pode auxiliar a motivação dos colaboradores a se desenvolverem e a alcançarem o sucesso, como a firma Hunter, (2004), “É importante criar um ambiente saudável par que as pessoas cresçam e tenham sucesso”.

Assim como para as crianças que estão sendo desenvolvidas no ventre de suas mães, durante o período de gestação, onde é essencial que haja um ambiente saudável e propicio dentro do útero, para que o bebê nasça perfeito, assim também é dentro das organizações, para que haja o desenvolvimento dos colaboradores se faz necessário que haja um ambiente que proporcione o crescimento, assim como afirma Hunter (2004 p. 101), “Um ambiente saudável é muito importante para possibilitar o crescimento saudável, de modo especial para seres humanos”.

Segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Malow (1954), os princípios dos motivos do comportamento dos colaboradores estão dentro do próprio indivíduo, de forma consciente ou não.

Dessa forma, Maslow (1954), apresenta uma pirâmide onde busca estabelecer uma hierarquia das necessidades que comanda os motivos que levam os indivíduos a produzir. Na base da pirâmide, estão às necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas), e, no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização).

1. Necessidades Fisiológicas: É o nível onde o ser humano busca condições para a sua subsistência (fome, sede, sono), desde o seu nascimento. São necessidades de vital importância, pois estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação de sua espécie. É a mais premente de todas as necessidades humanas, pois, quando algumas dessas necessidades não estão sendo supridas, afetam diretamente o comportamento do homem.
2. Necessidade de segurança: são necessidades que estão relacionadas com a segurança e estabilidade, a busca de proteção contra ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Surgindo quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas. E quando o indivíduo se encontra dominado por essa necessidade, seu organismo anseia por segurança, passando por grandes mudanças em seu comportamento.

3. Necessidades sociais: A terceira necessidade está relacionada com afetivo- social, a aceitação do indivíduo na sociedade surge no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Todavia, quando essa necessidade social não está satisfeita o indivíduo torna-se hostil e antagônico, em relação às pessoas que o cercam.
4. Necessidade de estima: São as necessidades que envolvem a forma como o indivíduo se auto avalia, se refere ao reconhecimento de *status*, prestígios, de consideração e a necessidade de aprovação social e de respeito, incluindo ainda o desejo de força e de adequação de confiança perante o mundo. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimento de autoconfiança, valor, força, prestígio poder e capacidade de utilidade.
5. Necessidade de autorrealização: São necessidades que estão no topo da hierarquia, estão relacionadas com a autorrealização própria do potencial e do autodesenvolvimento contínuo, que lhes proporciona realizações gratificantes.

A figura 1. Apresenta a Pirâmide da hierarquia das Necessidades,

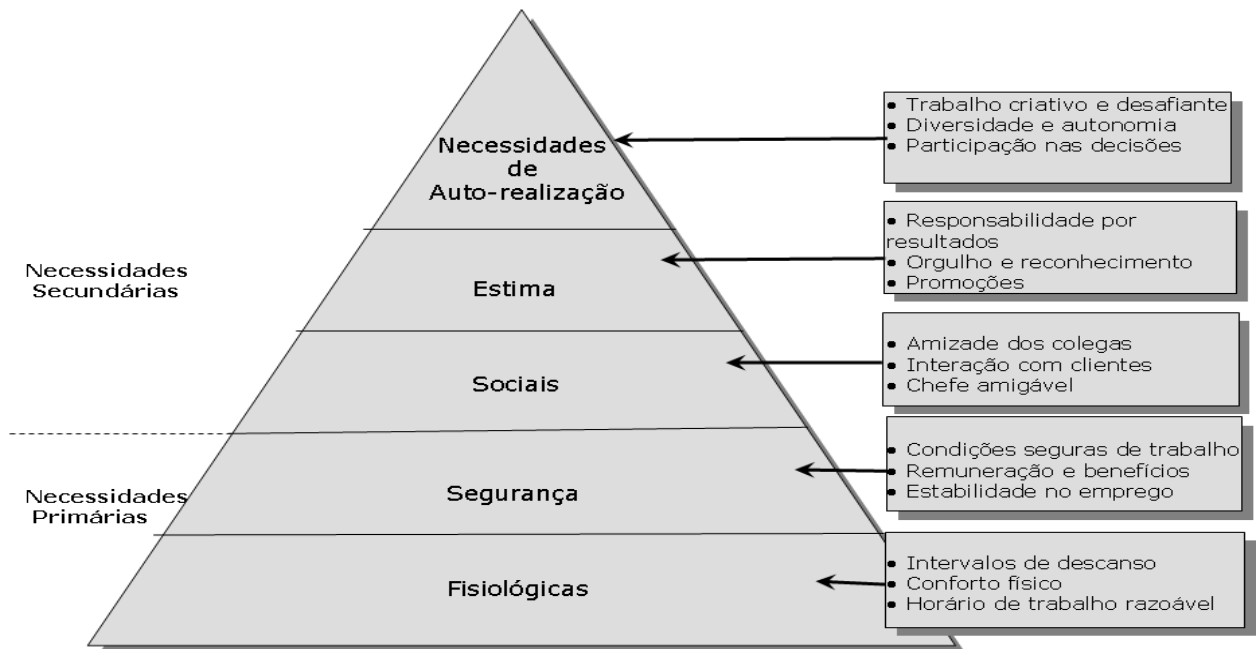


Figura 01 – Pirâmide da hierarquia das necessidades.

Fonte: Chiavenato (2006, p. 171).

Segundo Chiavenato, (2000), quando uma necessidade é satisfeita, deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.

Partindo da teoria das necessidades de Maslow, (1943),Frederick Herzberg, (1959, apud Maciel, S.E.V.; Sá, M.A.D. 2007),estuda os efeitos motivacionais na satisfação dessas necessidades. Formulando a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho.

Segundo Herzberg (1959, apud Maciel, S.E.V.; Sá, M.A.D. 2007), a “motivação origina-se de fatores de trabalho”, ou seja, de reconhecimentos, responsabilidades, oportunidade de crescimento dentro da organização. Todavia a atitude do individuo tem sido tradicionalmente como um ponto em um contínuo em cujos extremos se focalizam a “insatisfação” e a “satisfação” para o trabalho.

Frederick Herzberg, (1959), define então:

- Fatores Ambientais/ Higiênicos, ou fatores extrínsecos, são aqueles que se localizam no ambiente que circulam as pessoas e abrangem as condições dentro das quais desempenham seu trabalho. Sendo fatores que não estão no controle das pessoas, mas sim na responsabilidade administrativa da organização. Tais como: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários.
- Fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, são fatores que estão presentes no trabalho, ou seja, estão relacionados com a natureza da tarefa que a pessoa executa. Sendo fatores que estão totalmente sobre o controle do próprio individuo, pois está relacionada com aquilo que faz e desempenha. Envolve oportunidade de crescimento pessoal e reconhecimento profissional, a autorrealização.

Segundo Chiavenato (p. 396, 2000), “toda a necessidade está relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades”, todavia as frustrações ou possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passam a ser considerada uma ameaça psicológica, produzindo reações gerais no comportamento humano.

Os fatores ambientais/ higiênicos são promissores para evitar a insatisfação dos empregados e para elevar a satisfação, mas não sendo sustentado por muito tempo. Tradicionalmente, esses fatores eram utilizados na motivação dos empregados, o trabalho era considerado uma tarefa desagradável, e para que houvesse a colaboração dos funcionários, as organizações apelavam para prêmios e incentivos salariais, políticas empresariais abertas e estimuladoras, em troca do seu trabalho. (CHIAVENATO, 2000).

Da mesma forma, os fatores motivacionais, também são importantes para as organizações, pois estimulam a satisfação nas pessoas. Todavia, quando são precários, evitam a satisfação, pois o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência da satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação. (CHIAVENATO, 2000).

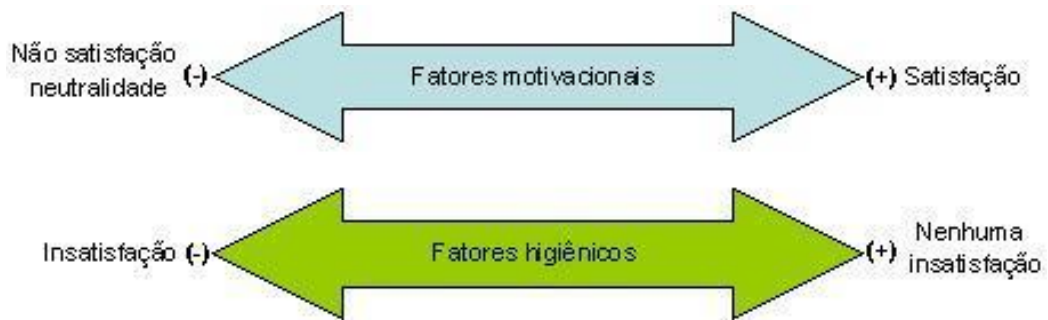


Figura 02- Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Fonte: Chiavenato (2000, p. 398).

As organizações buscam atender a esses motivos que levam os colaboradores ao melhor desempenho, tais como: oferecer um ambiente motivador e com qualidade de vida no trabalho, treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores.

2.3.1 UM AMBIENTE MOTIVADOR

Os líderes sabem que as pessoas são recursos mais valiosos que as organizações possuem, pois auxiliam no processo produtivo e crescimento empresarial, por isso buscam encontrar um ambiente promissor no qual possam contribuir ao desenvolvimento com qualidade. Assim, os gestores das organizações preocupam-se em fornecer as condições ideais de trabalho, para que os seus funcionários tenham melhor qualidade de vida dentro das organizações, pois somente assim conseguem obter um melhor desenvolvimento organizacional. (BORTOLOZO E SANTANA, 2011).

A maximização do potencial humano está diretamente relacionada com um ambiente adequado e saudável. As organizações que se preocupam e buscam ações que melhoram a qualidade de vida de seus funcionários conseguem conquistar confiança dos mesmos, pois se sentem valorizados, com mais segurança e satisfação em trabalhar em prol da organização, e com isso se sentem motivados cada vez mais. (BORTOLOZO E SANTANA, 2011).

Dessa forma Andrade, (2012, apud Carvalho, J.F.; Martins, É.P.T.; Lúcio, L.; Papandréa, P.J. 2013), salienta que,

A organização que enfatiza a motivação de seus colaboradores apresenta, por conseguinte, maior produtividade e, além disso, propicia também ambientes de trabalho mais agradáveis e melhor qualidade de vida para seus funcionários.

Despertando assim a vontade própria dos colaboradores de dar retorno à empresa.

Um ambiente motivador é um ambiente onde as pessoas se sintam bem, com o quadro gerencial, como seus colegas, e principalmente consigo mesmas. Quando as pessoas são desafiadas a fazerem o melhor, automaticamente a organização mostra que acredita na capacidade de seu colaborador de realizar o melhor, de ser melhor, isso traz um comportamento que traz produtividade. Segundo Davis e Newstron (1991, p.28, apud Monteiro, P.O.C. 2010), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que, quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”.

Ana Cristina Limongi, (2012), define qualidade de vida no trabalho como,

Capacidade de administrar um conjunto de ações, voltadas à implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada a cultura organizacional, com a prioridade voltada ao bem-estar das pessoas da organização, de forma que venha estimular o desempenho do colaborador à organização.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76, apud Sivinha Moretti, 2012), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Segundo Matos (1997, p.40, apud Moretti, S. 2012):

Não há Qualidade de Vida no Trabalho sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividades festivas de conagração, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencera ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser humano faz a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias.

Um ambiente motivador visa um ambiente em que há qualidade de vida no trabalho, para que assim gere uma organização humanizada, na qual os colaboradores se envolvam, de forma que obtenham melhores desempenhos e enriquecimento pessoal de cada indivíduo. (SILVINHA MORETTI, 2012).

2.3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Mediante as mudanças no mundo competitivo, as empresas buscam investir em treinamento e desenvolvimento de seu capital humano, ressaltando o papel das pessoas como principal patrimônio das organizações. E para que estejam preparadas para os desafios da concorrência, se faz necessário que as pessoas que trabalhem em prol da organização sejam pessoas dinâmicas, ágeis, que estejam dispostas a assumirem riscos, que vistam a caminha e conquistem para alcançarem os objetivos das organizações, (CARLOS GIL, 2012).

O desenvolvimento dos colaboradores refere-se á visão das organizações em investir em seu potencial, de forma a mostrar-lhes sua importância e seu valor, contribuindo assim, para sua evolução profissional dentro das mesmas, como define Carlos Gil, (2012 p. 123):

Desenvolvimento: refere-se ao conjunto de experiência de aprendizagem não necessariamente relacionado ao cargo que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um comportamento maior com a capacitação das pessoas.

Proporcionar treinamento e desenvolvimento para os funcionários aumenta a motivação e o ciclo de vida da organização evoluindo os desempenhos, pois a vida de uma empresa é composta por períodos, em que há cada momento passa por evoluções, modificando-se a todo tempo, devido a velocidade que as concorrências se evoluem. Da mesma forma, devem estar preparadas para todos os períodos buscando cada vez mais, novos objetivos, novas metas, novas aspirações para que venham evoluir no seu ciclo de vida. (BORINELLI, 1998).

Isso consiste em que haja uma motivação continua no trabalho, para isso, Herzberg, (1959), propõe que haja um enriquecimento de tarefas ou de cargos, no que diz respeito em substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafios e de satisfação profissional no cargo.

Boog (1999, p. 179) destaca que,

Cada vez mais observamos evidências suficientes para afirmar que, quanto mais as organizações investem na capacitação de seus colaboradores, mais sucessos apresentam, obtendo melhores desempenhos em suas estratégias e objetivos organizacionais.

Assim como afirma Ana Cristina Limongi, (2012), "Pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes". Assim, como forma para estimular a motivação de seus colaboradores, as organizações oferecem treinamentos e desenvolvimentos para seus colaboradores.

2.4 ENDOMARKETING

Segundo Drucker (1999, apud Bambillia, F.R. 2005), "os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram seus equipamentos de produção. Os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI seja empresa ou não serão seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade".

Após a segunda guerra mundial, o cenário muda. Antes prevalecia a produção, os meios de processos, todavia teve mudanças para um modelo mais flexível, voltado para as pessoas. Na era "pós- moderna", que transcende a produção, a qualidade tem sido a exigência

de muitas organizações e em toda sua ampliação organizacional, a liderança é o ponto onde a gerência consiga implantar essa nova realidade. (PEREIRA, 2006).

A comunicação se torna fundamental, pois é através dela que se obtêm as trocas das informações, nas quais as empresas conseguem motivar seus colaboradores a adotarem a visão, missão, valores organizacionais.

Dessa forma para Dias, (2008):

A comunicação gera motivação, quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para tomada de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo. É através dessa interação entre os membros dos grupos de trabalho que se consegue a liberação da expressão emocional dos sentimentos para satisfação das necessidades sociais.

Isso mostra que quando os colaboradores estão cientes dos objetivos que estão seguindo e o que esperam deles, há menos resistência com a aceitação. Isso se dá mediante a comunicação, clara, concisa, assim como Costa e Zacarias (2012) afirmam “a transparência na comunicação é o atalho para a construção da credibilidade nos relacionamentos”.

Diante disso, as organizações buscam ferramentas para auxiliar no estímulo da motivação do público interno. Segundo Vianna (2008, apud Marques, 2010), “o endomarketing é um conjunto de atividade humana que tem por objetivo facilitar e conservar as relações de troca entre empresa e o público interno”.

O endomarketing surge então devido aos avanços e às mudanças das teorias administrativas, perante isso Dias (2008), afirma,

O Endomarketing hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando à melhoria da comunicação, buscando a relação com os ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de indicadores de desempenho de recursos humanos, clima organizacional, indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente.

Lodish; Morgan; Kallianpur (2002, p. 168, apud Brambilla, 2005) salientam-nos que:

Do mesmo modo que é fundamental gerenciar as expectativas do comprador quando você ou sua equipe de vendas vende seu produto ou serviço, é também igualmente importante gerenciar as expectativas de seus empregados quando você “vende” os benefícios de trabalhar para sua empresa.

A nova face das organizações necessita de constantes inovações, mediante ao aumento da competitividade. Com isso, os indivíduos são considerados como o bem mais valioso para as empresas, não apenas como um recurso, mas com um sentido muito mais amplo e significativo. (PEREIRA, 2006).

Com isso a satisfação do cliente interno tem sido motivo de grande preocupação para as empresas, sendo de suma importância à valorização de seus colaboradores, porque eles fazem parte dos processos de conquistas, de encantamento e fidelização dos clientes externos, (COSTA, ZACARIAS, 2012).

Tudo que é feito para os colaboradores, sendo positivo ou não, reflete diretamente aos clientes externos das organizações, dessa forma, não adianta investir em marketing que não condiz com a realidade interna da organização, (COSTA, ZACARIAS, 2012).

Segundo Cerqueira (1994, apud Pereira, 2006), endomarketing é “um conjunto de processos e projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa”.

Utilizado como uma ferramenta de grande importância para as organizações, onde as ações do marketing são voltadas para a satisfação, motivação, e engajamento do cliente interno.

O Endomarketing visa que os colaboradores se sintam motivados a se comprometerem com a organização, de forma que se correlacione seus objetivos pessoais com os objetivos empresariais. (PEREIRA, 2012).

As empresas então se desenvolvem para cativar seus colaboradores, não visando somente aos seus clientes, mas a seus funcionários, que desempenham grandes serviços para a mesma. Dessa forma, o marketing interno está voltado aos cuidados com os empregados como um grupo de cliente. (KOTLER, 2003, p. 58)

O marketing então está voltado para a estrutura interna das organizações. Brambilla (2005) cita alguns fatores que demonstram que o marketing interno está muito próximo ao marketing frente ao mercado e aos clientes externos, tais como:

- Satisfazer às necessidades de ambas as partes (neste caso – empresa /empregados);
- Desejo e capacidade por parte da empresa de satisfazer tais necessidades;
- Um canal eficiente e eficaz de comunicação interna; e
- Ganho mútuo entre as partes envolvidas (empresa / empregados).

Para Kotler (2006, apud Costa, Zacarias, 2012) o marketing interno é a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes”, desenvolvendo o melhor de seus colaboradores, sem precisa mexer com o quadro de funcionários, e sim valorizando aqueles que já fazem parte da organização.

Assim como salienta Bekin (2004, p.29) que o “endomarketing é a ferramenta que busca a todo instante despertar permanente motivação no funcionário, pois, obtendo a sua aceitação, será mais fácil executar um trabalho digno , com responsabilidade e liberdade, conforme o cotidiano da empresa”.

Segundo também Cobra (2001, p. 72), os objetivos do endomarketing estão relacionados a motivação dos clientes internos para que assim consigam satisfazer os clientes externos, sendo muitas vezes uma ferramenta também estratégica da organização:

A formulação de um plano de Marketing Interno visa comprometer e estimular as pessoas de uma empresa de serviços ao bom desempenho na prestação de atendimento ao cliente. Para tanto, o plano deverá proporcionar, como resultado, um maior envolvimento das pessoas com os objetivos estratégicos dos serviços ao cliente, visando com isso uma melhor imagem dos serviços da empresa junto aos seus clientes.

Grönroos (1995, p.281, apud Costa, Zacarias, 2012), salienta que “a importância do endomarketing está no fato de que ele permite à gerência abordar todas as atividades de forma muito mais sistemática e estratégica” e estabelecendo uma relação dentro da empresa, na qual envolve todos, desde alta patente até os funcionários de chão de fábrica.

Vale citar que Grönroos (1993, p. 292), afirma que: “O planejamento e a tomada de decisão conjuntos com os empregados envolvidos é uma forma de obter comprometimento antecipadamente a ações futuras que venham a emergir do processo de planejamento”.

Para que haja o comprometimento de todos aos objetivos do endomarketing que resulte em um clima organizacional harmonioso, produtivo e de realizações, a liderança é primordial, sendo a força primordial. (PEREIRA, 2006).

2.4.1 ENDOMARKETING E LIDERANÇA

A liderança tem como objetivo de fazer com que os colaboradores se sintam motivados, de forma que estejam dispostos a entregarem o seu melhor para as organizações. Como foi mencionado, um líder é aquele que influencia as pessoas para que trabalhem entusiasmadamente e espontaneamente contribuindo no alcance de seus objetivos juntamente com os da organização. (HUNTER; 2004).

Segundo Senge,(1997, p.345),

O novo papel da liderança exige novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Em suma, nas organizações que aprendem e que buscam integrar seus colaboradores os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado.

Com isso endomarketing sob a direção de uma liderança eficaz, é capaz de diminuir a rotatividade da organização, pois consiste em não dispensar funcionários que não dão resultados, mas sim trabalhar com eles, de forma a mostrar o quão competentes é e estimulando seu desenvolvimento profissional dentro da organização.

A liderança exerce um efeito muito grande e de imediato sobre o ambiente organizacional e o clima interno. Segundo Lovelock (2001, apudBrambilla, 2005), a filosofia dos responsáveis pelos colaboradores pode levar uma empresa,

- a um “ciclo de fracasso”, em que uma busca míope de produtividade acarreta grande insatisfação dos funcionários, má qualidade de serviço prestado, insatisfação e defecção dos clientes, necessidade de busca de novos clientes, etc;

- A um “ciclo de mediocridade”, em que impera o rigor das regras e manuais de procedimentos, na qual são atribuídas aos funcionários responsabilidades restritas, em que os aumentos salariais são concedidos antes por tempo de casa do que por mérito;
- ou a um “ciclo do sucesso”, em que, entre outras coisas, a visão do desempenho financeiro é de longo prazo, é concedido empowerment aos funcionários e a rotatividade é drasticamente reduzida.

Segundo Brum (2005), “as lideranças precisam conhecer suas equipes, suas necessidades e expectativas pessoais porque elas na verdade inspiram e criam motivação.” Assim se torna mais fácil o fortalecimento do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, mediante a essa aliança e confiança.

Assim como afirma Drucker (1999, apud Brambilla, 2005) “as organizações não são mais construídas com base na força, mas sim em confiança, o que não significa que um goste do outro, mas que pode haver confiança mútua”. Por se sentirem realmente partes fundamentais para o crescimento organizacional.

Boog (1999) ressalta que a “administração em si é um sistema baseado e estruturado em pessoas”. Sendo assim, a arte está em ter discernimento em colocar as pessoas nos lugares certos para que possam se desenvolver com mais aptidão no trabalho executado.

O endomarketing pode ser definido também como uma “estratégia gerencial cujo foco é o desenvolvimento de funcionários orientados para servir”. Da mesma forma que aponta dois objetivos de um processo de endomarketing: formar funcionários motivados para um desempenho melhor em sua função e reter bons funcionários, (GRÖNNRROOS, 1990).

A liderança se preocupa em entender, compreender e acelerar o aprendizado organizacional. Incentivando e integrando os demais níveis empresariais. Conforme Brambilla (2005), afirma: “Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de extrair o melhor delas, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram”.

Kotler (2003, p. 57) menciona:

Os empregados são a própria empresa! Constroem ou destroem planos de marketing. Anita Roddick, fundadora da The Body Shop, concorda: “Nossas pessoas (empregados) são minha primeira linha de clientes”. Ao visualizar os empregados como clientes, seu objetivo é conhecer e satisfazer suas necessidades. Walt Disney adota a mesma perspectiva: “Jamais se terá bom relacionamento com os clientes sem bom relacionamento com os

empregados”. O nível de satisfação dos empregados é, em última instância, o nível de satisfação dos clientes.

Para Orlickas (1999, apud Marques, 2010), um dos fatores primordiais para que haja sucesso nas organizações se refere ao sentimento de orgulho de onde está inserido, e principalmente quando isso é desenvolvido pela equipe toda.

Com isso a função da liderança deixou de ser unicamente de dar ordens, e sim conquistar e fornecer condições para que seus colaboradores se sintam satisfeitos, realizados, parte exclusiva das organizações; contribuindo assim para o desenvolvimento e para o alcance dos objetivos empresarias.

3 DISCUSSÃO

Chiavenato (2005) mostra que a grande dificuldade das organizações hoje é alcançar e manter resultados positivos e consistentes, independentemente do setor em que ela atua. A grande influência, para se alcançar bons resultados e aumentar a produtividade da organização, está na motivação dos seus funcionários. As empresas que são leigas nisso, vivenciam teorias bem antigas, (CHERQUES, 1991).

Para Fernando C. e Isabella F. (2005), a “Escola das Relações Humanas teve grande mérito de revelar uma maior complexidade relativa aos comportamentos humanos nas organizações”, pois os comportamentos dos colaboradores não eram estimulados somente por questões econômicas, mas sim influenciados por outros fatores de afetividade.

O que mostra que o homem é um ser complexo que tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização. Todavia, ao buscar sua autorrealização no trabalho, coopera e se envolve mais com as organizações e canalizam sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais. (FERNANDO C. E ISABELLA F. 2005).

Sendo assim, a “meta principal de tal abordagem volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa” (FERNANDES, 1996).

Chiavenato (2003, p. 30) realça que “liderança é a influência interpessoal exercitada em uma situação, dirigida pelo processo de comunicação humana ao conseguimento de um ou diversos objetivos específicos”. Uma liderança com sucesso é baseada na comunicação bem evoluída e bem clara, entre o líder e seus liderados, pois através dela que formados os relacionamentos, estruturados na confiança em ambas as partes. De forma que influencie os demais a trabalharem como um corpo só, com a mesma visão e com os mesmo comprometimentos.

Dessa forma, Chiavenato (1999), nos mostra que para que haja maximização do potencial humano, as organizações devem fornecer maior qualidade de vida, para que as pessoas se sintam bem trabalhando dentro delas.

Nesse sentido, uma organização que se preocupa e tem ações voltadas à qualidade de vida de seus funcionários passará confiança aos mesmos, elevando seu potencial produtivo, gerando assim, melhor credibilidade do seu capital humano e alcançando seus objetivos. Davis e Newstron (1991, p. 47, apud Monteiro, P.O.C. 2010) afirmam que, “embora não haja

respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Para Rodrigues (1994, p.93), “Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Assim o homem transfere para as organizações um lugar onde se sente realizado.

Os indivíduos têm necessidades interiores, que regem sua motivação a realização e satisfação.

Dessa forma, Segundo Weiss, (1991, p.32, apud Moretti, S. 2012) “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro, mas pode ser intangíveis”. Um colaborador só vai conseguir se desenvolver quando vê que a empresa em si lhe concede essa responsabilidade, fazendo-o se sentir importante e essencial para a organização.

Assim, segundo Davis e Newstrom (1991, p.28, apud Monteiro, P.O.C. 2010), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Isso nos mostra que quando há investimento nas habilidades dos empregados, aumenta a satisfação e o desejo de pertencer à organização, fazendo com que a satisfação aumente contribuindo assim para a produtividade organizacional.

WEISS, (1991, apud Moretti, S. 2012) salienta que:

Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso.

Dessa forma o líder é que tem a responsabilidade de mostrar qual é o papel de cada colaborador e sua importância dentro da organização, deixando-o envolvido com as responsabilidades empresariais, mesmo que seja em forma corretiva, mas instruindo no melhor caminho a se seguir.

Assim, segundo Andrade (2012, apud Jéssica Faria, Érica Preto, Laurenny Lúcio e Pedro Papandréa, 2013), “as organizações, para obterem de seus colaboradores uma melhor produtividade e execução de suas funções, precisam investir em seus funcionários,

proporcionando aos mesmos, maior satisfação e motivação para a realização de suas atividades de trabalho”.

Segundo Iacobucci (2001, p. 402), a perspectiva do sucesso em vendas:

A capacidade de uma organização de converter seu investimento em força de vendas em uma atividade eficaz dessa força está diretamente relacionada ao seu pessoal e à cultura da equipe. Pessoas competentes, motivadas, que trabalham em uma cultura de “sucesso”, acabarão por envolver-se nas atividades certas.

Dessa forma, o endomarketing, segundo Pereira (2006), deve ser “capaz de gerar uma visão de futuro que seja motivadora, ao mesmo tempo em que faz com que seus liderados tenham uma percepção clara da realidade, administrando, então, a tensão criativa gerada”. Buscando trazer satisfação de dentro para fora das organizações.

Mediante a isso, Senge (1997, apud Pereira 2006), “a motivação é intrínseca”. Em que a motivação é uma energia que vem da própria pessoa, dentro de cada uma, ninguém motiva ninguém, o que vemos nas organizações é que os líderes dão suporte para que as pessoas se sintam motivadas e estimuladas a crescerem profissionalmente dentro das organizações.

4 CONCLUSÃO

Concluimos que o perfil de um líder ideal é aquele que sabe se desenvolver mediante a sua forma de poder (autocrática, democrática ou até mesmo liberal). Sem perder o foco com os objetivos da organização e também os objetivos dos seus liderados, de forma que a ter autoridade para influenciá-los para o caminho que os levem a alcançarem os melhores resultados.

Há diversas formas para que um líder venha a surgir, uns já nascem com tais habilidades, outros tem se desenvolvido ao decorrer do tempo, através das experiências obtidas, e outros simplesmente são impostos em cargos de liderança de determinado grupo empresarial. Conforme como foi exposto no trabalho acima, não gerenciamos seres humanos, gerenciamos coisas e lideramos pessoas. Assim os líderes influenciam os demais para trabalharem entusiasticamente para os objetivos denominados comuns.

As definições sobre liderança nos mostram que exige disciplina, humildade, respeito e compromisso, com a organização e principalmente com seus colaboradores, em que através de sua influência consegue captar o melhor de cada um, levando a um patamar mais elevado de desenvolvimento.

Os líderes são projetistas que identificam e satisfazem as necessidades de seus liderados, removendo assim todas as barreiras, e mostrando as melhores diretrizes para que sejam alcançados os objetivos.

Podemos ver a liderança sendo exercida em diversos segmentos e de diversas maneiras, na escola, em casa, na música, e principalmente dentro das organizações. Mas como em um evento musical, de uma grande orquestra, uma organização sem uma liderança será apenas uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro será somente músicos e instrumentos.

Um líder é responsável pela harmonia entre os objetivos e metas organizacionais e as necessidades de seus próprios colaboradores que nelas trabalham. E grandes partes da eficácia de seus gerentes e da participação de toda a equipe dependem do exercício efetivo da liderança.

O ambiente organizacional afeta diretamente a personalidade dos indivíduos, e do ambiente e do trabalho dependerá dos princípios de motivação que lhes são oferecidos.

Vimos que motivação é gerada de forma intrínseca, e que em cada um se desenvolve impulsos motivacionais distintos.

Da mesma forma que o ambiente de trabalho também tem responsabilidade vital para que o colaborador se sinta motivado, para que desempenhe seu papel da melhor forma. No trabalho acima, a liderança é promissora de um ambiente agradável, assim como um jardineiro que tem o cuidado e atenção em preparar a terra para que a semente germine, assim são nas organizações, onde o líder é capaz de fornecer as condições próprias e necessárias para que seus colaboradores consigam se desenvolver, mostrando que eles podem dar o melhor, e muitas vezes mais do que pensam em serem capazes de oferecer.

Por isso vimos que cultivar ambientes de aprendizagem onde as pessoas possam errar sem que haja punições é primordial, pois a necessidade de dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

Em suma, o endomarketing é uma ferramenta utilizada nas empresas como o marketing interno, no qual está focado e voltado para seus clientes internos, que são os mais importantes a serem conquistados, antes dos clientes externos.

O endomarketing diz respeito a uma liderança, com uma visão ampla, que busca atender os objetivos das organizações, mas antes de tudo, busca responder aos objetivos de seus liderados. A preocupação das empresas está em manter seus colaboradores estimulados a crescerem, se desenvolvendo juntamente com os avanços da mesma.

Concluimos, então, que mediante a ferramenta do endomarketing, os líderes são capazes de estimular a motivação de cada colaborador para que assim ele consiga se desenvolver profissionalmente dentro das organizações, tendo a clara certeza de sua valorização e importância no empreendimento.

Assim os estilos podem variar e as culturas empresariais também, mas a valorização do capital humano, que faz com que as empresas consigam sobreviver nesse mercado aquecido e competitivo, é o diferencial. Os investimentos feitos aos seus clientes internos são fundamentais para o alcance de suas metas e objetivos.

Uma pessoa só consegue se desenvolver e contribuir com o seu melhor, a partir do momento em que vê que seus esforços são valorizados, não somente como “ferramenta”, mas como um ser humano dotado de habilidades únicas. Um líder de verdade olha para cada colaborador e vê mais do que se pode enxergar. Tem a capacidade de ver seus liderados como jóias raras, que apenas precisam ser lapidadas, e que, mediante ao endomarketing, uma ferramenta na qual busca investir no desenvolvimento de seus colaboradores, mesmo que seja um processo em longo prazo, de aperfeiçoamento contínuo das habilidades, mas que vise à fidelização de seus clientes internos, resultando assim em uma maior motivação, para que haja

o aumento e o desenvolvimento profissional, e ao alcance dos objetivos particulares e ímpar de seus funcionários juntamente com os objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

BEKIN, S.F. **Conversando sobre Endomarketing**: São Paulo: Makron Books, 1995.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Motivação organizacional**. ed. 4. São Paulo : Atlas, 1997.

BERGAMINI, Ernesto Artur. **Manual do chefe em apuros**: como lidar e resolver seus problemas no dia-a-dia. São Paulo: Makron Books, 1998.

BEZERRA, A.E.P. Liderança como força motriz do endomarketing. In: **RP em Revista**. Ed. 4. n. 16. 2006. Disponível em:

<http://www.rpbahia.com.br/revista/lideranca_como_forca_motriz_do_endomarketing.pdf>

Acessado em: nov. 2014.

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. 3 ed.. São Paulo: Makron Books, 1999.

BORTOLOZO, A. **Qualidade de vida no trabalho**: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011. Disponível em:

<http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publiphg.pdf>

Acesso em: out.2013.

BRAMBILLA, F. R. Abordagem Conceitual de Marketing Interno. In.: **Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 43 Vol. 11 No. 1, 2005. Disponível em:

<file:///C:/Users/Cliente/Downloads/artigo_313.pdf> Acessado em: nov. 2014.

BRUM, A.M. **Face a Face com Endomarketing**: Porto Alegre: L&PM ,2005.

CARVALHO, J.F.; MARTINS, É.P.T.; LÚCIO, L.; PAPANDRÉA, P.J. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações In. **Revista Unisepe**. Ed. 7. 2013. Disponível

em:<http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf> Acessado em: set.2014.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed, 1994.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing – Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

CHERQUES, H. R. T. A produtividade e poder nas organizações. In: **Revista de administração de empresas**. São Paulo. vol. 31,n 3, 1991. Disponível em: <<http://ebape.fgv.br/pp/neo/trabalhos-publicados>> Acessado em: abril. 2011.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Estratégias de Marketing de Serviços.**Ed. 2. São Paulo: Cobra, 2001.

COSTA, R.R. ; ZACARIAS, J.H. Endomarketing como Ferramenta Motivacional: Estudo de caso “Empresa X”. In, **Revista E-RAC.** V. 2, N.1.2012. Disponível em <<http://www.computacao.unitri.edu.br/erac/index.php/e-rac/article/view/87/88>> acessado em nov.2014.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira,2003.

FELÍCIO, D.D. **A Motivação e Liderança como Estratégia de Gestão.** Monografia, Universidade Candido Mendes, 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n203897.pdf> Acessado em: out.2014.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços – a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in service competition,** Massachusetts, MA: Lexington Books, 1990.

HOUAISS, A. VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Objetiva, 2009.

HUNTER, J. C. **O Monge Executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** Ed. 10. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Ed. 2. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

MACIEL, S.E.V.; SÁ, M.A.D. Monografia, **Motivação no Trabalho: Uma aplicação do Modelo dos dois fatores de Herzberg**. *STUDIA DIVERSA, CCAE-UFPB*, vol. 1, n. 1 - Outubro 2007 – ISSN. Disponível em:

<http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf> Acesso em: out.2014.

MARQUES, H.C. **O endomarketing como fator competitivo**. Monografia Bacharelado em Administração. Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em

:<http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1205/1/2010_HugoCarvalhoMarques.pdf> Acesso em: nov. 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução da Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXWELL, J.C. **As 21 Irrefutáveis leis da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, John C. **O líder 360°**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MERIGHI, C. C.; LIMA, T. B.; ALBUQUERQUE, F. B.; ORMEDO, R. **Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local**. Campo Grande. Ed. 2 vol.14, 2013. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122013000200003>, Acesso em: out. 2013.

MILKOVICH, G. T. ;BOUDREU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. Ed. 1. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em:<<http://www.unisigma.com.br/site/2013/04/treinamento-e-desenvolvimento-conceitos-e-importancia/>>. Acesso em: jan. 2014

MONTEIRO, P.O.C., **Qualidade de Vida No Trabalho**. Monografia. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro. 2010. Disponível em:

<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k212908.pdf> Acesso em: set. 2014.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. P. 14.

Disponível em: <<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>>

Acesso em: 04 de abril de 2012.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Ed. 2. Novo Hamburgo, Feevale, 2013. Disponível em:

<www.feevale.br/editora>. Acesso em: nov. 2014

SENGE, Peter M. **O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

TAGLIOCO, C.; ARAÚJO, G.C. Monografia. **Clima Organizacional; Um estudo sobre as quatro Dimensões de Análise.** Faculdade Integrada Rui Barbosa – FIRB, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf> Acesso em: out. 2014.

TAMAYO,A; PASCHOAL,T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** In, **Revista Administração Contemporânea.** Ed. 4. Vol.7. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_arttext> Acesso em: nov. 2014.

VERGARA, S. C.**Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2003.