

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO UNIVERSITARIO DO RIO GRANDE DO NORTE  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - 11**

**MARIA EMILIA DE OLIVEIRA  
Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti**

**GESTÃO DE PESSOAS: Construindo Processos em uma Escola de Idiomas**

Maria Emília de Oliveira  
Bacharel em Administração de Empresas pela FARN, Natal/RN, Brasil.  
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FARN, Natal/RN, Brasil.

Natal  
2012

## **GESTÃO DE PESSOAS: Construindo Processos em uma Escola de Idiomas**

### **RESUMO**

As micro empresas, especificamente as empresas familiares apresentam dificuldade de implantar um modelo de gestão de pessoas para melhor desenvolvimento e aproveitamento dos seus talentos. O objetivo da realização deste trabalho se concentra em mostrar claramente a construção dos processos de Gestão de Pessoas em uma Escola de Idiomas. Para a concretização deste intento foram apreciados para a análise, os conceitos, características, trajetória histórica de recursos humanos, sistemas e subsistemas e modelos de gestão existentes. Foram abordadas todas as variáveis que são imprescindíveis para que se tivesse um embasamento teórico consistente para desenvolvimento dos processos na organização. Após a realização do estudo constatou-se que a empresa não apresenta uma estrutura de RH de linha. Da direção geral derivam ordens a todos os setores da organização, e o RH não consegue prover um canal de comunicação mais dinâmico com os demais setores da organização e também não está alocado como setor de tomada de decisões, mas sim como um departamento subutilizado, focado única e exclusivamente como apoio para os trâmites burocráticos, do que um modelo de gestão de pessoas efetiva.

Palavras- chaves: Gestão de Pessoas, Processos, Organização.

### **ABSTRACT**

Micro companies, specifically the family businesses have difficulty in implementing a model of people management for better development and use of their talents. This work aims at showing the construction of the processes of People Management in a language school. In order to meet this purpose, we've analyzed the concepts, features, historical trajectory of human resources, systems and subsystems, as well as current business models. All the variables that are essential for having a consistent theoretical foundation for the development of the processes in the organization were taken into account. After the study we've concluded that the company does not have an HR structure line. Orders to all sectors of the organization are derived from the general direction and the HR cannot provide a more dynamic communication channel with the other sectors, besides that it is also not allocated as a decision-making sector, but as an underutilized department, which is considered only and exclusively as a support for bureaucratic work, than a model of effective people management.

Keywords: People Management, Processes, Organization.

### **INTRODUÇÃO**

Aproxima-se a abertura de mais um semestre, tudo deve está pronto para este evento, porém a gerente comercial do setor de captação de alunos, Maria Carmem está pensativa em sua sala vivenciando o mesmo dilema que a cada semestre se repete: como

farei para bater a meta estabelecida pela escola se minha equipe está precisando ser renovada? Como recrutar, entrevistar e selecionar candidatas se tenho que planejar as ações de vendas e preparar o treinamento para as novatas? Será que vou conseguir da conta de tudo? Maria Carmem tem consciência que o mercado está cada vez mais competitivo, seus concorrentes muito mais agressivos e as vendas em sua escola só têm caído, contudo, ela está envolvida no processo de recrutamento e seleção de novos membros para sua equipe.

No início do semestre anterior foi realizado uma pesquisa de satisfação com os alunos, contemplando todos os setores, iniciando pelo pedagógico, infraestrutura, segurança, limpeza e recursos tecnológicos. Os resultados foram positivos o índice de satisfação foi considerável, porém a Escola não mantém a parte tecnológica acompanhando a evolução dos tempos, e este ponto ficou bem claro no resultado da pesquisa.

## **A HISTÓRIA DA EMPRESA**

Na atualidade, as franquias não são apenas para as grandes capitais, as cidades de médio, pequeno e grande porte tem sido alvo deste tipo de negócio principalmente no seguimento fast food e trata-se de um mercado em constante crescimento, Alvorada apesar de não ser uma grande metrópole também detém uma parcela desta opção de investimento, pois trata-se de seguimento seguro já que tem a sua disposição toda a rede da franquia com experiências positivas além de consultoria para todas as área da empresa.

A empresa objeto de estudo deste trabalho, é um franquias que teve sua fundação no início da década de 80, a Escola de Idiomas Ltda, foi uma das primeiras franquias de idiomas instaladas em Alvorada, ganhou logo a confiança e preferência da população e alcançou destaque no mercado.

Após alguns anos a empresa percebeu que seus alunos vinham de outros bairros e logo identificou a necessidade de crescimento do negócio ampliando assim o seu campo de atuação, desta forma, vislumbrou o crescimento da Escola abrindo em outros bairros duas filiais, abrangendo assim os bairros onde se concentra a população de maior poder aquisitivo.

## **A EMPRESA IDIOMAS LTDA**

Maria Carmem reconhece que sua área de atuação como gestora comercial não se limita a gerenciar sua equipe, desenvolver e treinar, mas também a recrutar e selecionar, a mesma tem percebido que isto a tira de foco, já que recrutamento deve ser algo constante na empresa, uma vez que a rotatividade na área comercial tem um índice relevante.

Atualmente a empresa está com seu numero de alunos defasado e isto requer de sua gestão maior concentração na captação de novos alunos, contudo ela reconhece que enquanto está se envolvendo no processo de seleção seu foco fica desajustado, pois seu trabalho de monitoramento das vendas e prospecção é impactado de forma negativa.

Diante do exposto continua a questão de como fazer o recrutamento e seleção de forma mais eficaz se o setor de RH da escola não é requisitado nesta questão. Mas como? Maria Carmem imediatamente percebeu que se faz necessário sensibilizar a direção para ativar o setor de RH e definir os processos e políticas de RH da escola.

## **A GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA**

Maria Carmem sabe que há uma necessidade muito grande de reconhecimento e investimento na área de recursos humanos, especificamente no sentido de captar e reter os talentos da organização, mas não sabe como planejar e executar as ações. Com isto, Maria Carmem fez uma reunião com o propósito de identificar os pontos a serem trabalhados, pontuando cada um deles para posterior análise. Como resultado, conseguiu dados que a levou a repensar a gestão de pessoas.

A cultura organizacional da empresa evidencia sua flexibilidade, a informalidade ainda predomina a política de manter na empresa pessoas pela relação interpessoal implica na obtenção de resultados mais eficientes e eficazes.

A estrutura de cargos e salários atende de forma parcial as necessidades dos colaboradores, existem poucas possibilidades de ascensão às funções disponíveis, pois tem poucos níveis hierárquicos, contudo, quando há disponibilidade de vaga é dada a oportunidade e o processo de seleção interno é iniciado permitindo assim, maiores chances de crescimento na organização, o que os deixa mais confortável.

Atualmente o recrutamento é feito através de anuncio nas redes sociais, os currículos são avaliados por Maria Carmem, porém o perfil solicitado é com base na experiência profissional.

Os programas de treinamento e desenvolvimento têm ênfase no treinamento em atendimento ao cliente, cuja principal característica é a venda consultiva, realizado pela gestora de vendas.

A avaliação de desempenho é desconhecida, apenas o setor de vendas e pedagógico tem um acompanhamento mais de perto, os demais nunca ouviram falar em avaliação de desempenho.

## **Processo Decisório e Estilo de Liderança**

O poder de decisão encontra-se centralizado na direção, limitando a participação dos gestores, principalmente quando o assunto em questão é a mudança nos processos de trabalho.

Os gestores têm estilos de liderança diferentes, alternados entre democráticos e centralizadores, apesar de, em certas circunstâncias, torná-los eminentemente autocráticos, principalmente nas situações críticas emergenciais, gerando clima de insatisfação e desmotivação no clima organizacional.

## **Percepção da empresa pelos colaboradores**

No geral, os funcionários estão relativamente satisfeitos com seu trabalho, principalmente no que se refere ao relacionamento com seus colegas de trabalho, o

clima organizacional, mas principalmente porque gostam do que faz, porém a dificuldade maior está na definição dos processos e papéis, às vezes não sabem a quem se reportar para resolver determinados assuntos de ordem administrativa bem como relacionados a comportamento, desempenho, postura e afins, pois não existe um modelo de gestão de pessoas ou definição de processos nesta área, o que dificulta e muito o comprometimento dos colaboradores, pois em determinadas situações se sentem perdidos, em sua maioria recorrem ao setor financeiro por ter uma gestora que responde pelo administrativo e pessoal da empresa.

Em relação aos benefícios, os colaboradores entendem que recebem apenas o básico já que a empresa não investe no crescimento dos colaboradores e os mesmos são tratados de acordo com a função.

Dos pontos positivos citados pelos colaboradores, pode-se destacar, o livre acesso a direção bem como o bom relacionamento com a mesma e com os colegas, salário em dia e adiantamento de salários ou 13º conforme suas necessidades, no geral os colaboradores percebem que há flexibilidade por parte da direção que prioriza a permanência do colaborador, dando-o sempre uma segunda oportunidade.

Já no que se refere aos pontos negativos destaca-se, comunicação falha ou quase não existe, e igualdade já que os mesmos percebem que em alguns setores não um acompanhamento eficaz.

Quanto à melhoria no ambiente de trabalho os colaboradores sugerem uma redefinição nas funções e dos processos.

No que se referem aos erros, os próprios colaboradores enfatizam que não aceitariam determinadas posturas se fossem em seu negócio, por julgarem inadequadas, entre eles foram citados a falta de pontualidade, as conversas paralelas que visivelmente tiram o foco da equipe, adiam com frequência o cumprimento das solicitações dos seus superiores e principalmente não reconhecem a necessidade de uma mudança imediata em suas atitudes, se não houvesse esse tipo de comportamento os resultados seriam outro.

Maria Carmem analisa tudo que vem acontecendo e de forma resumida imagina o quanto cada colaborador pode ajudar a melhorar os processos, porém suas atividades e principalmente a forma como são podados não permitem uma participação mais efetiva na implantação das melhorias.

Maria Carmem é interrompida na análise de suas anotações colhidas na reunião, é necessário fazer um atendimento, nesse período de captação de alunos o movimento aumenta, porém a dificuldade de fechamento da venda exige sua presença no setor.

Ao concluir sua análise, Maria Carmem tenta pontuar suas descobertas: 1. Há na essência da empresa a informalidade como característica cultural.

2. Os colaboradores se sentem valorizados, mas na prática deixa a desejar.

3. Urgentemente deve profissionalizar a empresa, afinal a mesma já tem tradição no mercado, contudo, as ferramentas de gestão não são utilizadas de forma adequada.

4. As decisões e relações profissionais são permeadas pelo caráter maternal e principalmente baseadas em informações colhidas informalmente.

5. Faz-se necessário mudar a forma de comunicação interna, os ruídos são constantes e alguns setores quando toma conhecimento da informação o evento já tem acontecido ou esta em andamento.

6. No geral, os colaboradores consideram a empresa um ótimo lugar para trabalhar, contudo, entendem que a empresa pode melhorar em alguns pontos.

## **O problema**

O dilema que Maria Carmem vive agora é como socializar as informações preciosas que levantou durante a reunião sem ser invasiva ou sem passar a impressão que está desrespeitando a hierarquia, logo pensa: como iniciar as mudanças sem ultrapassar a pouca autonomia que tem? É importante iniciar conscientizando a direção, mas como? Diante do impasse, Maria Carmem decide pensar nisso em outra hora, fecha suas anotações e vai para casa descansar com a esperança de que o amanhecer venha acompanhado de uma solução para seu impasse.

## **NOTAS DE ENSINO**

O caso relata os principais dilemas vivenciados pelo gerenciamento de uma franquia seus conflitos e dificuldades. Dificuldades estas que refletem diretamente nas políticas e procedimentos de administração de recursos humanos.

Seus objetivos são aflorar nos integrantes:

1. Conhecimento sobre o funcionamento de uma franquia;
2. Considerar a probabilidade de aplicar os conceitos de administração de recursos humanos nas franquias;
3. Aptidão de diagnóstico na área numa visão estratégica e sistêmica;
4. Apreciação crítica da literatura;
5. Habilidade de estabelecer uma ponte entre teoria e prática.

## **Fonte de dados**

O presente caso foi elaborado tendo como fonte primária a utilização da técnica de observação e entrevista com a gestora de vendas. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, a gestora foi consultada, autorizando a publicação do caso na íntegra. Trata-se de um caso verídico e as situações reveladas estão condizentes com a realidade.

## **Sugestão para discussão do caso**

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração ou pós-graduação em gestão estratégica de pessoas. Percebe-se a relevância de dar continuidade seguindo os seguintes passos:

1. Esclarecimento sobre empresa franqueada;
2. Leitura individual;
3. Discussão em pequenos grupos;
4. Discussão em plenárias;
5. Apresentação pelo professor da temática e da situação.

## **Questões para discussão**

1. Tendo como base o ambiente que a empresa está inserida, identifique os pontos impulsores e restritivos da instituição no seu estágio atual, em especial da gestão de pessoas;
2. Que estratégia de gestão de pessoas a empresa deve adotar?

3. Elenque as alternativas de ação na gestão de pessoas, associando-as as ações de outros setores da instituição definindo-as em médio, curto e longo prazo.
4. Como a literatura de gestão de pessoas e comportamento organizacional considera as dificuldades abordadas no caso?

### **Análise do caso**

Para compreender melhor o caso estudado, pode-se iniciar a discussão do mesmo, abordando a gestão de pessoas no contexto de uma organização educacional, considerando especialmente o fato de ser uma empresa franqueada.

### **Gestão de Pessoas**

No mundo do trabalho a gestão estratégica de pessoas está intimamente ligada à estratégia organizacional. A estratégia corporativa é estabelecida em função da forma como a organização quer se inserir no contexto em que atua ou quer atuar e em função do seu patrimônio de conhecimentos. Esse patrimônio é transferido para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na empresa, quer fora delas. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando-a para enfrentar novos desafios. Deste modo, o desenvolvimento organizacional e as novas possibilidades decorrentes estão intimamente ligados ao desenvolvimento das pessoas, sobretudo porque são elas que implementam as estratégias da organização (DUTRA, 2002).

Nesse processo de consolidação das transformações que vêm ocorrendo no modelo de gestão e desenvolvimento de pessoas, é fundamental pensar o profissional em toda a sua trajetória de crescimento na organização.

As organizações que vão se destacar no cenário da competitividade pujante, ou mesmo sobreviver nele, serão aquelas que priorizarão o desenvolvimento e o bem-estar de seus talentos, gerando políticas de gestão de pessoas que preconizem sua maior valorização. Isso porque se acredita que a capacidade de uma organização de ser competitiva está diretamente relacionada à sua capacidade de reunir e produzir conhecimento (DEMO, 2008).

Basear-se nas disciplinas de aprendizagem propostas por SENGE (2005) para as “Organizações que aprendem”, a saber:

- **Maestria Pessoal:** aprender a expandir nossa capacidade pessoal para criar os resultados que mais desejamos, e criar um ambiente organizacional que estimule todos os seus colaboradores a se desenvolverem na direção das metas e fins escolhidos. Implica em manter tanto uma visão pessoal quanto uma visão clara e objetiva da realidade;
- **Modelos Mentais:** pressupostos profundamente enraizados, generalizações ou imagens que temos e que influenciam o modo como percebemos o mundo e agimos;
- **Visão Compartilhada:** construção de um senso de compromisso em um grupo, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que buscamos criar, e os princípios e práticas orientadas pelos quais esperamos chegar lá;
- **Aprendizado em equipe:** transformar as habilidades conversacionais e coletivas de raciocínio, de modo a que grupos de pessoas possam, com confiança, desenvolver inteligência e capacidade maiores do que a soma dos seus talentos;

- Pensamento Sistêmico: capacidade para se concentrar em perceber as inter-relações em lugar de coisas, processos e não imagens estáticas, valorizando mais as tendências e forças de mudanças que os eventos cotidianos;
- Valorizar a Liderança: reformatando a visão tradicional de pessoas especiais que direcionam o rumo de ações, tidas como carismáticas tomadoras de decisões, para líderes que são planejadores, professores e regentes, papéis estes que exigem habilidades de construir visões compartilhadas, de questionar modelos mentais vigentes, incentivando padrões mais sistêmicos de pensamento, capazes de, numa organização aprendente, mobilizar as pessoas para estarem continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.

A Gestão de Pessoas, consideravelmente é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje diverge da que se tinha há 10 anos.

Atualmente a Gestão de Pessoas é responsável pelo crescimento no número de empresas bem sucedidas, bem como pela contribuição do capital intelectual que representa a importância do fator humano nas organizações em plena era da informação.

Para Chiavenato, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (Chiavenato, pag. 9).

A gestão de pessoas envolve treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando-a para enfrentar novos desafios. Deste modo, o desenvolvimento organizacional e as novas possibilidades decorrentes estão intimamente ligados ao desenvolvimento das pessoas, sobretudo porque são elas que implementam as estratégias da organização (DUTRA, 2002).

O sistema de franquia não difere dos demais segmentos no mundo dos negócios, porém, para melhor compreender esse sistema é imprescindível conceituar franchising.

## **Franchising**

O sistema de franchising desenha proforma um conjunto de responsabilidades e obrigações para qualquer segmento. Esse não é o maior desafio, uma vez que 'o papel aceita tudo'. O desafio é preencher esse corpo com uma série de valores que o tornem algo vivo e forte na operação do negócio pelos franqueados e franqueador. Se, a cada desafio ou oportunidade externa ou interna, for necessário trazer à tona o contrato para clarear responsabilidades e obrigações, como regulador básico, a relação entre franqueados e franqueador pode fraquejar.

Apoiada em um bom contrato e um alinhamento forte em torno de interesses mútuos, uma rede enfrenta os desafios diários da operação, as variáveis de mercado, os ataques da concorrência e os sucessos e os fracassos. Ela está sempre pronta a se reavaliar, rever suas obrigações e deveres, seus papéis, com disposição, transparência e profissionalismo. Aqui, tem-se a convicção de que não há jogo de cartas marcadas ou

interesses escusos, mas sim, acima de tudo, o compromisso de cada um pelo fortalecimento e crescimento da marca, como compromisso de todos.

A relação entre franqueados e franqueador, sob a perspectiva de responsabilidades e obrigações, pode ser observada sob dois ângulos.

Primeiro: aquele ângulo cujo esteio é o contrato formal firmado entre as partes, que descreve as responsabilidades e obrigações de cada uma.

Segundo: aquele ângulo cujo esteio é o interesse mútuo pelo crescimento e o fortalecimento da marca, como maior patrimônio de ambas as partes.

Para quem não está familiarizado com o sistema de franquias, há dois termos que causam mais estranheza que os demais: royalties e fundo de propaganda. Como se entender isso? Ambos podem ser considerados taxas cobradas pela franqueadora. A quantia arrecadada é utilizada para desenvolvimento de produtos e tecnologias, pesquisas, capacitação de pessoal, investimento na divulgação da marca em campanhas publicitárias, folhetos e assessoria de imprensa, entre outros.

Previstos pela Lei de Franchising (Lei n 8.955, de 15 de Dezembro de 1994), royalties e fundo de propaganda devem estar expressamente descritos no projeto de franquias e no contrato assinado entre franqueadora e franqueado.

Cada marca franqueada estipula o percentual tanto para o royalty como para o fundo de marketing.

O Fundo de Marketing é usado para custear o posicionamento da marca junto aos diversos públicos envolvido: franqueados e demais investidores, consumidores, órgãos de defesa do consumidor e formadores de opinião.

É importante ressaltar que, em alguns casos, a franqueadora administra esse Fundo de Marketing de forma compartilhada com os franqueados, que se reúnem em associações para discutir interesses comuns e se aproximar do centro de decisões.

Esta integração entre franqueadora e franqueado permite o fortalecimento da parceria entre ambos, propiciando comprometimento, ética e respeito à marca.

O setor de franchising tem sido o mais agressivo e visionário no pensar as possibilidades de expansão internacional, mesmo em tempos de forte crescimento do consumo interno. Essa visão deverá aproveitar-se do “tsunami” natural de divulgação da marca Brasil que ocorrerá entre agora e 2020 por conta dos eventos globais que estarão acontecendo no País com a continuidade de sua expansão econômica. Outro elemento que está ajudando a redefinir o setor é a recente entrada de fundos e grupos financeiros adquirindo negócios.

A ABF anunciou no dia 29 de fevereiro, em um encontro que reuniu mais de 90 pessoas, que o segmento de franquias do Brasil cresceu 16,9% em 2011, atingindo o faturamento de R\$ 88,8 bilhões. Atualmente, o franchising representa 2,3% do PIB nacional (considerando um crescimento do PIB de 3,5%, em 2011).

Independente do negócio, gerenciar pessoas é tarefa consideravelmente primordial e uma liderança de sucesso pode ocasionar resultados surpreendentes para equipe, por isso se faz necessário conceituar liderança.

## **Liderança**

A liderança é uma das temáticas que tem merecido mais atenção por parte de investigadores e profissionais dos diversos setores de atividade, já que é considerado um tópico fundamental nas relações de trabalho.

Um ponto importante a ser abordado é a importância da liderança e seus impactos no comportamento dos liderados. A liderança tem papel crucial no

comportamento do grupo, visto que o líder oferece a direção para o alcance dos objetivos (Robbins, 2002).

As organizações, para alcançar os objetivos que se propõem e se atribuem, organizam-se a elas próprias. A ação de organizar pressupõe trabalho conjunto ou ação concertada. Daqui emerge a necessidade de gerar acordos e de gerir expectativas, criar linguagens comuns e de encontrar soluções aceitáveis para problemas que enfrentam em conjunto. A definição e alcance de objetivos é uma atividade ‘política’ ou ‘estratégica’, no sentido em que implica escolhas e preferências, definição de prioridades, formação de alianças e coligações. E, neste processo, o debate ou confronto, o diálogo ou a concertação (conversação), o trabalho de persuasão ou de legitimação, desempenham um papel nuclear (Gomes e Colabs, 2000)

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. É um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais (Bartlett & Ghoshal, 1997).

O líder, conforme Blanchard, apud, Jean Pierre Marras, deve agir segundo o nível de conhecimento do seu liderado, assumindo papéis diferenciados de acordo com cada circunstancia ou situação que lhe apresenta, ou seja, líder situacional. A liderança situacional não é aquilo que você faz às pessoas, mas aquilo que você faz com as pessoas, e isso é um ponto fundamental e comum a todos os modelos e autores que tratam do assunto atualmente.

Liderar remete a motivar, aja vista que são duas vertentes que se completam e isto implica em tornar pertinente abordar motivação.

## **Motivação**

Motivação é a energia necessária para se obter melhores resultados e aumentar a produtividade nas empresas. É a grande força que estimula as pessoas a agir. Golçalvez, (2003), especifica o conceito de motivação como sendo um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.

No mundo globalizado e competitivo, as empresas têm procurado cada vez mais, valorizar os empregados comprometidos com a Organização e a motivação é o elemento fundamental deste comprometimento. A motivação de uma pessoa depende de seus motivos, ou seja, de seus anseios, desejos e necessidades. Cada pessoa possui motivações próprias geradas por necessidades diversas, a definição de motivos dada por Golçalvez, 2003, explicita o conceito de motivos como algo que pode fazer mover; é uma força que ativa o comportamento humano; o que faz o ser humano mover-se, ativando o comportamento, são seus sonhos e desejos, materializados em projetos e metas.

Segundo Bergamini (1997, p.41), os termos motivação e condicionamento são qualitativamente diferentes, e não são absolutamente a mesma coisa, embora muitas pessoas se utilizem das duas palavras como se elas tivessem o mesmo sentido. Esse uso indiscriminado dos conceitos de condicionamento e motivação, como se fossem sinônimos, dá origem a um dos mais significativos problemas quanto ao verdadeiro entendimento daquilo que representa a maior fonte interna de energia do comportamento humano.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. [...] A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas. Com a Teoria das Relações Humanas

surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social (CHIAVENATO, 1999, p. 157- 158).

De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1999).

A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Dessa forma, quando dizemos que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular erramos em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo. Existem pessoas que pregam a auto-motivação, mas tal termo é erroneamente empregado, já que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, interior e o emprego desse prefixo deve ser descartado.

Segundo Abraham Maslow, o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow organiza tais necessidades da seguinte forma:

- Auto-realização
- Auto-estima
- Sociais
- Segurança
- Fisiológicas

Tais necessidades devem ser supridas primeiramente no alicerce das necessidades escritas, ou seja, as necessidades fisiológicas são as iniciantes do processo motivacional, porém, cada indivíduo pode sentir necessidades acima das que está executando ou abaixo, o que quer dizer que o processo não é engessado, e sim flexível.

De acordo com Frederick Herzberg, apud Gabriela Cabral, a motivação é alcançada através de dois fatores:

1. Fatores higiênicos que são estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação de indivíduos, mas que não consegue motivá-los.
2. Fatores motivacionais que são internos, ou seja, são sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do reconhecimento e da auto-realização gerada através de seus atos.

David McClelland apud Gabriela Cabral identificou três necessidades que seriam pontos-chave para a motivação: poder, afiliação e realização. Para McClelland, tais necessidades são “secundárias”, são adquiridas ao longo da vida, mas que trazem prestígio, status e outras sensações que o ser humano gosta de sentir.

## Biografia recomendada

Responsabilidades e obrigações entre franqueados e franqueador. Por Márcia Pires. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/artigos>. Acesso em 19 de agosto de 2012.

Como funcionam os Royalties e o Fundo de Propaganda de rede. Por Claudio Micieli. Disponível em: [http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index .asp,artigos](http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp,artigos). Acesso em 19 de agosto e 2012.

Marras, Jean Pierre, Administração de Recursos Humanos: do operacional ao Estratégico, São Paulo: Saraiva, 2009.

BARTLETT, Chistopher & GHOSHAL, Sumantra. Novas Formas de Gerências. HSM *Management*, mar/abril 1997.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional* (9a ed.). (R. C. Marcondes, Trad.) São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 2000).

A motivação é uma força particular. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/psicologia/motivacao-psicologica.htm>. Por Gabriela Cabral, acesso em 22 de set 2012.

DEMO, Gisela. Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 20ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

Gomes, A.D., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se. In *Psychologica*, 23, 7-36.