



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – FATECS
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA
ÁREA: ENDOMARKETING

A RELAÇÃO ENTRE SUPERAÇÃO E MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DO ENDOMARKETING

PEDRO IVO MACHADO RIBEIRO
2051528/7

PROF(a). ORIENTADOR(a):
GLÁUCIA MAGALHÃES

Brasília/DF, outubro de 2008

PEDRO IVO MACHADO RIBEIRO

A RELAÇÃO ENTRE SUPERAÇÃO E MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DO ENDOMARKETING

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Comunicação Social – habilitação em
Publicidade e Propaganda do
UnICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Gláucia Magalhães

Brasília/DF, outubro de 2008

PEDRO IVO MACHADO RIBEIRO

A RELAÇÃO ENTRE SUPERAÇÃO E MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DO ENDOMARKETING

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Comunicação Social – habilitação em
Publicidade e Propaganda do
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Gláucia Magalhães

Banca examinadora:

Prof (a). Gláucia Magalhães
Orientadora

Bruno Nalon
Examinador (a)

Gisele Mota Ramos
Examinador (a)

Brasília/DF, outubro de 2008

Dedicatória

Dedico este trabalho aos grandes heróis que me fascinaram e motivaram com suas histórias de superação e força de vontade.

Agradecimentos

Agradeço, principalmente, às minhas duas mães e irmã, que me apoiaram e incentivaram, cada uma à sua maneira, a desenvolver este trabalho e a concluir o curso. Agradeço aos meus amigos que sempre zombaram da minha futura profissão e das minhas habilidades para exercê-la. Agradeço aos meus colegas de curso, pelos momentos prazerosos e divertidos. E finalmente, agradeço aos professores, pela paciência e constante troca de experiências.

Pain is temporary, quitting is forever.

Lance Armstrong.

Resumo

A busca pela qualidade e pela liderança tem feito muitas empresas investirem em estratégias de competitividade e em diferenciais que agreguem algum valor ao serviço oferecido ou ao produto vendido. O que muitos empresários esquecem é que para uma empresa funcionar da melhor forma possível é preciso investir no fator humano, ou seja, nos colaboradores. Toda empresa é formada por pessoas e, antes de tudo, essas pessoas são o público mais importante de qualquer organização. Para se oferecer qualidade, é necessário que os funcionários trabalhem motivados e satisfeitos com sua condição. A partir daí, é possível que o público externo às empresas, público-alvo, obtenha o melhor desempenho dos serviços ou produtos oferecidos. O endomarketing é a ferramenta mais utilizada do marketing pelos gerentes de recursos humanos para garantir esse processo harmonioso e integrado. Por meio das ações, como palestras internas, por exemplo, é possível elaborar a implementação do endomarketing de forma a conduzir os funcionários em um conceito de empresa integrada, harmoniosa e insustentável sem a direta colaboração de cada um. As palestras motivacionais têm a função de gerar a reflexão nos colaboradores, no sentido de enxergar como podem ser mais produtivos e relevantes na empresa, visto que têm a disposição vários recursos. Existem alguns casos de superação no esporte e na vida que se enquadram no contexto corporativo e, por isso, são comumente utilizados pelos gerentes de recursos humanos. Pessoas que passaram por grandes provações são convidados para dar palestras acerca de sua experiência e relatar como isso se reflete dentro de uma empresa. A relação entre superação e motivação é estreita pelo fato de que as pessoas tendem a se comparar e se colocarem na situação do outro, refletindo sobre seu atual estado, aonde surge a dúvida: Será que estou fazendo meu melhor? Essa indagação pode gerar em um funcionário mais compenetrado e motivado, caso a organização utilize o endomarketing apropriadamente, intercalando outras ações e buscando sempre a satisfação de seu colaborador.

Palavras-chaves: endomarketing, motivação, superação, organização, produtividade.

Sumário

1. Introdução	09
1.1. Tema.....	10
1.2. Justificativa.....	10
1.3. Objetivos.....	10
1.3.1. Objetivo Geral.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
1.4. Problemas de Pesquisa/Hipótese.....	11
1.5. Metodologia.....	11
1.6. Limitações da Pesquisa.....	12
1.7. Estrutura do Documento.....	12
2. Referencial Teórico	13
2.1. Endomarketing.....	13
2.1.1. Implementação e Gerenciamento do Endomarketing.....	14
2.2. Ações de Endomarketing.....	17
2.2.1. Palestras Motivacionais.....	18
2.3. Motivação.....	19
2.3.1. Teorias das Necessidades Humanas – Maslow e Herzberg.....	20
2.3.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	20
2.3.1.2. Teoria da Motivação de Herzberg.....	22
2.4. A Motivação Humana.....	24
2.4.1. Estilos de Motivação e Estilos Comportamentais.....	25
2.5. Superação.....	26
3. Cases de Superação	28
3.1. Milagre Nos Andes.....	28
3.1.1. Milagre Nos Andes , 2008.....	30
3.2. A Saga de Um Campeão.....	31
3.2.1. O Acidente.....	31
3.2.2. Lars Grael e a Política.....	33
3.3. Lance Armstrong – Livestrong.....	34
4. Conclusão	36
Referências	

1. Introdução

As empresas enfrentam grandes avanços tecnológicos, econômicos, sociais e políticos no século XXI. Se tornar uma empresa líder de mercado ou com faturamento anual positivo e crescente é bastante difícil. O mercado se tornou muito competitivo e é preciso focar em estratégias para se destacar entre os concorrentes.

As empresas são formadas por pessoas, que com suas capacidades e especialidades, têm todo o potencial para conduzi-las da melhor forma possível, buscando sempre crescer e vencer os concorrentes. Portanto, o fator humano é vital para um bom desempenho organizacional e mercadológico. É preciso que os funcionários de qualquer empresa tenham orgulho e prazer de trabalhar por ela. Para tanto, existem ferramentas como o endomarketing, que é o emprego do marketing direcionado para dentro da empresa, que auxiliam no gerenciamento dessa sensação de bem-estar entre os colaboradores da organização. Por meio das ações de endomarketing, as organizações têm a possibilidade de conduzir um plano de integração, harmonia e satisfação dentro do ambiente de trabalho.

O advento tecnológico traz infinitos recursos para os funcionários realizarem da melhor forma possível suas tarefas. A informatização permite que se tenha conhecimento sobre qualquer assunto dentro de minutos e, às vezes, nem é necessário saber como realizar algo para concretizá-lo. Sendo assim, é fato que os funcionários dispõem de muitos recursos para poder produzir o máximo possível, porém, o que acontece é que muitas empresas têm problemas com a questão da motivação organizacional. Para que um funcionário tenha seu rendimento elevado, é necessário que o mesmo esteja motivado para trabalhar, e isso não é tarefa fácil.

Um funcionário bem motivado é aquele que recebe toda a informação acerca da empresa em que trabalha, não importa o departamento em que está lotado. É aquele também que tem seu trabalho reconhecido e que se vê por todos como parte essencial da organização. Uma política de remuneração está longe de ser o grande fator motivador para os colaboradores. Outros aspectos de satisfação têm uma relação muito mais contundente com motivação do que salário.

Como uma das ações do endomarketing, a utilização de palestras internas como fator de motivação são bem comuns no meio empresarial. E é aí que entra o fator superação. Os palestrantes mais procurados por grandes empresas não são aqueles formados na área de administração, com especialização em gestão de

peessoas, endomarketing ou psicologia organizacional, e sim aquelas pessoas que passaram por grandes provações em suas vidas e conseguiram vencer ou conseguiram atingir um objetivo final, se for usado um vocabulário empresarial. São pessoas que utilizaram de aspectos que deveriam ser comuns às empresas, como liderança, trabalho em equipe, determinação, vontade de vencer, dentre outros.

Palestras como estas têm o intuito de gerar uma reflexão comparativa entre as atividades diárias dos participantes e as atividades dos palestrantes para alcançar a superação. É comum que os funcionários passem a procurar uma justificativa para não produzirem o necessário, ou seja, não alcancem um objetivo final ou satisfatório, com tantos recursos a disposição.

1.1. Tema

A relação entre superação e motivação dentro das empresas.

1.2. Justificativa

Os relatos de superação evidenciados nos cases e a linha tênue que existe entre eles, a questão da motivação e o endomarketing foram os fatores que me levaram a escrever e me aprofundar mais sobre este tema.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta monografia é analisar a relação entre casos de superação na vida com a questão da motivação organizacional, por meio do endomarketing e identificar a tendência com que essas ações de endomarketing, como as palestras motivacionais, vêm sendo utilizadas pelas organizações.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Verificar a tendência do uso de palestras motivacionais baseadas em cases de superação como instrumento do endomarketing;
- Identificar nos cases as relações corporativas, visando identificar as palestras como um instrumento do endomarketing para buscar motivação nos colaboradores das organizações;
- Analisar como os conceitos de motivação, superação e endomarketing influenciam dentro de uma empresa.

1.4. Problema de Pesquisa

Existe relação entre casos de superação e a motivação de funcionários dentro das organizações?

1.5. Metodologia

A metodologia usada para este presente trabalho tem suas raízes na análise qualitativa e utiliza de recursos bibliográficos como procedimento de coleta de dados e embasamento teórico. A pesquisa bibliográfica e documental possibilita a análise conceitual do tema proposto e evidencia a relação do mesmo com os procedimentos do marketing. A coleta de informações foi estruturada em livros cujos assuntos fossem relevantes para a elaboração deste trabalho. Livros sobre endomarketing, sobre motivação, sobre gestão de pessoas, de autores como Saul Bekin, Analisa de Medeiros, Yoshio Kondo, Cecília Bergamini, dentro outros e algumas revistas científicas, como a própria Universitas, revista desenvolvida por professores do UniCEUB. Revistas, como Você S.A e Exame, foram utilizadas para evidenciar e relacionar o tema com o cotidiano.

Os cases utilizados no trabalho são sobre Lance Armstrong, o iatista Lars Grael e Nando Parado, sobrevivente da tragédia na Cordilheira dos Andes e as informações foram extraídas de livros como Milagre nos Andes, A

Saga de um Campeão e de sites na internet, onde os mantenedores dos mesmos são os próprios autores dos livros. Para a devida formulação de uma análise crítica e elaboração de um desenvolvimento, obteve-se a troca de e-mails entre o aluno e alguns autores, além da pesquisas de palestras em site como o Youtube, visando um maior acúmulo de informações.

1.6. Limitações da Pesquisa

Como este trabalho é somente embasado em pesquisas bibliográficas, a grande dificuldade é de se obter uma abordagem mais completa acerca do tema, tendo em vista que são feitas apenas comparações entre as opiniões de diferentes autores. Em relação aos cases expostos, a grande dificuldade foi de encontrar material suficiente para elaboração dos históricos.

1.7. Estrutura do Documento

Esta monografia é dividida entre o desenvolvimento, que engloba o referencial teórico, os estudos de caso e a conclusão.

No capítulo 2, são desenvolvidos os conceitos de endomarketing e suas ações, enfatizando a importância das palestras motivacionais. Em seguida, se encontra o conceito de motivação e suas teorias. O capítulo 2 se encerra com a abordagem da superação e seus aspectos.

Na parte 3, os cases de superação são abordados com o sentido de explicitar como, onde e quando aconteceram.

Em seguida, é apresentada uma conclusão acerca de todo o desenvolvimento do trabalho e da análise previamente realizada.

2. Referencial Teórico

2.1. Endomarketing

Rodrigues (Justilex, v.6 nº 66, p.58) afirma que o endomarketing traduz-se numa espécie de marketing para dentro da organização, isto é, trata-se de um somatório de esforços e ações desenvolvidas para informar, motivar, conscientizar, inovar e convencer os funcionários sobre os benefícios, vantagens e primazias do lugar onde trabalham, criando, com isso, um clima propício ao melhor desempenho, qualidade e produtividade possível.

Segundo Brum (1998, p.11), “*Endo*” vem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro.

Bekin (1995, p. 17) define e conceitua o endomarketing como ações de marketing para o público interno – FUNCIONÁRIOS – das empresas e organizações, sendo um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação-para-o-mercado.

Extraí-se das definições acima que o endomarketing é uma importante ferramenta de gestão empresarial, cujo objetivo (BEKIN, 1995, p. 17) é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos fortes com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

O grande desafio do endomarketing é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade. De acordo com Rossete, Ferreira, Queiróz e Araújo (Relações Humanas, nº 23 Dez.2006), o objetivo do endomarketing é manter os funcionários motivados para que estes satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes externos.

Para isto, muitas empresas recorrem à criação de cargos que atraiam os melhores funcionários e os mantenham o máximo tempo possível na empresa. De certo, nem todos os funcionários têm seus desejos e necessidades atendidos por este tipo de procedimento, tendo em vista a dificuldade de conciliamento com os objetivos da empresa. Dentro destes conceitos, o endomarketing dispõe de várias

ações, dentre elas as palestras motivacionais, as reuniões diárias, jornais e murais internos. Como foi dito anteriormente, a motivação mexe com o lado emocional e racional das pessoas e, por isso, é interessante colocá-las frente a frente, enquanto público interno de uma organização, com casos reais de superação.

O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva. Para isso, é importante lembrar sempre da velha "pirâmide de Maslow", que nos mostra os diferentes estágios relacionados às necessidades do homem. Através dela, é possível perceber que aquilo que motiva um funcionário comum, localizado na base da pirâmide, está relacionado às necessidades de segurança e sociais, quando o que motiva um executivo, que ocupa uma posição mais acima na pirâmide, provavelmente esteja relacionado com ego, estima e auto-realização (BRUM, 1998, p. 29).

O grande caminho para a motivação é a capacidade de passar aos funcionários mensagens inspiradoras, de forma coerente. Algumas empresas costumam desenvolver recursos que ajudam o funcionário a se encontrar e adotar uma atitude positiva em relação à própria vida e em relação à empresa.

2.1.1. Implantação e Gerenciamento do Endomarketing

Implementar e gerenciar o endomarketing não é tarefa fácil, justamente pelo fato de que a matéria-prima desta ferramenta é o homem, e o mesmo é composto por emoções, razões, desejos e necessidades diferentes. Mas pensando em um âmbito organizacional, para a devida harmonia entre os departamentos e funcionários é necessário que algumas ações sejam planejadas, levando em consideração a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito por ele como ser humano, com suas potencialidades e dificuldades. Os gerentes humanos geralmente buscam formas de motivar seus funcionários e fazer com que os mesmos se comprometam mais ao trabalho, gerando uma maior produtividade.

Segundo Pimenta (2002, p. 124), a implementação de um programa de endomarketing deve partir de três premissas básicas:

- I) Clientes merecem um serviço excelente;
- II) Funcionários são um ativo valioso e devem ser tratados como tal;

- III) Excelência de serviços aos clientes e de gerenciamento dos recursos humanos é bem mais que sorrisos e elogio informais; para conseguir excelência é necessário ter motivação.

Para motivar os funcionários, a autora recomenda:

- ü Ouvi-los e, a partir de suas sugestões, criar formas de integração;
- ü Retribuir seu empenho com o que for possível (melhor remuneração ou brindes);
- ü Suprir suas necessidades físicas e psicológicas;
- ü Respeitar a sua personalidade e seu humor;
- ü Proporcionar segurança no ambiente de trabalho.

Kotler (2000, p.650) fala sobre a questão de motivação de vendedores. Para ele, seus modelos básicos dizem que quanto mais alta é a motivação do vendedor, maior é seu esforço. Um esforço maior conduzirá a um melhor desempenho, um melhor desempenho levará a maiores recompensas, maiores recompensas levarão a uma maior satisfação e uma maior satisfação reforçará a motivação. Segundo o autor, após a avaliação de pesquisadores sobre a importância de diferentes recompensas possíveis, a mais valorizada foi a remuneração, seguida da promoção, do crescimento pessoal e da sensação de ter realizado algo relevante. As recompensas menos valorizadas foram a simpatia e o respeito, a segurança e o reconhecimento. Essas recompensas são variáveis de acordo com características demográficas e são mais ou menos valorizadas, também, de país para país.

De acordo com Gustavo e Magdalena Boog (2002, p.445), endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento de seus funcionários com o desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias, visando:

- § Praticar os valores da relação estabelecidos como base da nova cultura;
- § Manter um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- § Obter índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;

- § Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, permitindo a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- § Melhorar o relacionamento interpessoal;
- § Estabelecer a administração participativa;
- § Implantar ações gerenciais preventivas.

Qualquer projeto de endomarketing cria um forte componente de comunicação integrada, ou seja, nos dois sentidos, estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas e facilita prática da empatia e da afetividade (GUSTAVO E MAGDALENA BOOG, 2002, p.445).

Brum (1998, p.51-52) afirma que fazer endomarketing não significa elaborar uma frase que determine a missão da empresa, colocá-la num quadro e pendurá-lo na parede para que seja visto pelos funcionários. Para ele, a sistematização deve se dar levando em consideração o elemento surpresa, ou seja, todo o mês e, se possível, toda a semana, deve haver novidades. A integração, por sua vez, acontece a partir de uma mesma programação visual, fazendo com que o funcionário identifique os diversos instrumentos como parte de uma mesma campanha.

Bekin (2004, p.62) comenta que para a correta implantação de um programa de endomarketing é fundamental que exista um objetivo. Definindo o objetivo profissional, ou a oportunidade de mercado, parte-se para uma auto-análise e uma verificação de recursos existentes. Como exemplos apropriados de situações que pedem um programa de endomarketing, Bekin (2004) cita um caso bastante freqüente de baixa motivação dos funcionários de uma organização, sobretudo daqueles em contato direto com clientes, o que constitui uma ameaça ao desempenho da empresa e o de uma empresa qualquer que pode estar perdendo uma boa oportunidade no mercado porque seu pessoal da linha de frente não recebe informações adequadas para uma visão correta do bom atendimento ao cliente.

Quanto aos recursos existentes, Bekin (2004) diz que o mais importante deles são os recursos humanos, que manejam outros, como recursos materiais, tecnológicos e financeiros.

O endomarketing é um mecanismo essencialmente de diagnóstico: é preciso saber onde estou hoje e se disponho de pessoal e recursos para chegar onde almejo. O diagnóstico do endomarketing é o ponto de partida, o marco zero. Ele fornece

conceitos de planejamento para um autoconhecimento de pontos fracos e fortes da empresa, em comparação com as oportunidades e as ameaças do mercado. Um bom ponto de partida que empregamos em nossa atividade é começar perguntando como você é descrito por seu cliente, fornecedor, colega, subordinado e chefe. (BEKIN, 2004, p. 64).

Segundo Rossato (Gestão contemporânea, v.3 n.3 Jan/Dez 2006, p. 92), a maior parte das organizações são viabilizadas através do trabalho de seres humanos que muitas vezes são “coisificados” tratados como recursos descartáveis na busca de resultados empresariais imediatos.

Ora, se o endomarketing é voltado para o público interno de uma organização, fica claro que o objeto central, o objetivo das ações giram em torno do homem, ou funcionário, no caso. Portanto, o mesmo deve ser tratado de forma que se sinta parte indispensável da empresa e com isso, se motive a produzir cada vez mais.

Para Rossato (2006), é preciso que a empresa defina de forma clara quais são seus desejos e valores, para que possa transformar suas decisões em atitudes gerenciais percebidas e compartilhadas por todos, integrando as equipes de forma harmônica e sinérgica.

2.2. Ações de Endomarketing

Um programa de endomarketing é composto por instrumentos e ações que, sistemáticos e integrados por uma mesma marca e um mesmo slogan, trabalham no sentido de repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança. (BRUM, 1998, p. 92)

Segundo Brum (1998), o programa de endomarketing é composto por algumas ações que dão o direcionamento correto para a organização de acordo com seus objetivos. Essas ações visam integrar os funcionários, facilitar a comunicação interna entre colaboradores e departamentos e garantir informação aos clientes internos. Para tanto, segundo Brum (1998), existem várias ações de endomarketing, como a produção de um manual e vídeo de integração à empresa, cujo objetivo é fazer o funcionário se sentir em casa e parte vital do trabalho da empresa; um material de acompanhamento do programa, para que suas etapas possam ser acompanhadas e discutidas, passando uma idéia de esforço planejado; a confecção de um jornal interno, para propagar a informação e as últimas notícias do que acontece na empresa; a utilização de um mural interno, cujo índice de visibilidade é

muito maior e onde as metas, filosofias, objetivos, missão e visão da empresa podem estar evidenciados, dentre muitos outros. Por compreenderem importante objeto de análise, as palestras internas não de ser analisadas com maior relevância.

2.2.1. Palestras motivacionais

As palestras motivacionais são ferramentas do endomarketing, que têm por objetivo horizontalizar a comunicação dentro das organizações e motivar os funcionários de alguma forma. Para Angelim (2008), colunista da Revista Você S.A, ninguém é capaz de motivar outra pessoa. Para ele, se um funcionário com sérias dificuldades financeiras é colocado para assistir a melhor palestra motivacional do mundo – seja ela proferida por quem quer que seja – após o evento, contemplaremos um funcionário alegre, com algumas idéias assimiladas, que sai multiplicando algumas piadas ou histórias engraçadas que foram contadas durante a palestra, mas que vai continuar improdutivo porque a maior parte de sua energia será gasta em como resolver seu problema imediato: “falta de dinheiro”.

Segundo o autor, seria mais eficiente uma assessoria financeira por parte de um gerente humano, algo como um adiantamento de salário ou comissão. Em seguida, uma longa conversa sobre as causas que o levaram a essa condição, como descontrole nas contas, expectativas irreais, entre outros. Enfim, o gerente mostra o caminho correto e no final tem-se um indivíduo cheio de energia, com seu problema estancado e pronto para dar o máximo de si. Isso acontece justamente pelo fato de que todos os seres humanos têm necessidades, momentos e realidades distintas.

Angelim (2008), colunista da Revista Você S.A diz:

O que pode servir de estímulo motivacional para mim, pode não servir para meu colega de trabalho ao lado. Simplesmente porque ele é uma outra pessoa, vivendo o mesmo ambiente, mas um outro mundo – o dele. Para alguns, uma frase de efeito será o suficiente para que a “ficha caia”. Para outros, uma história inspiradora. Outro irá “se tocar” que precisa mudar e deixar de entregar ao mundo a responsabilidade obre seus próprios caminhos ouvindo uma explicação científica e fundamentada sobre o assunto. Assim, chegamos à valorosa e barata conclusão que, “cada cabeça uma sentença”, cada cabeça uma solução.

No entanto, as palestras motivacionais, dentro de um contexto geral, são úteis na motivação e geração de um empenho sobressalente em muitos funcionários.

Pode ser que nem todos se motivem da mesma forma, mas as mensagens passadas durante as palestras motivacionais são de tal importância que a reflexão é o resultado mais esperado pelos gerentes humanos. É possível que muitos funcionários saiam de uma palestra motivacional sem esboçar grande diferença de pensamento ou qualquer reação positiva, mas é bastante provável que o palestrante tenha “colocado uma semente” dentro da cabeça do funcionário, o que o fará refletir sobre seu desempenho corporativo mais para frente.

Nando Parrado, autor de *Milagre nos Andes* (2006), livro onde conta sua história de sobrevivência na Cordilheira dos Andes, preserva um site onde mantém contato com seus clientes e pessoas interessadas em saber mais um pouco sobre o acidente e sobre ele. Lá, existe uma seção chamada “testemunhos”, onde se pode observar alguns depoimentos de empresas que contrataram as palestras de Nando.

Muitos depoimentos são de diretores de recursos humanos, agradecendo a oportunidade de ouvir um pouco sobre a história de sobrevivência de Nando Parrado e seus amigos, enfatizando que a palestra, conduzida do jeito que é, gera resultados bastantes positivos nas equipes e faz com que muitos funcionários mudem sua forma de pensar e se sintam gratos de pertencer à uma empresa que proporciona esse tipo de rede de relacionamentos com pessoas cujas experiências são válidas não somente para um âmbito organizacional, mas para a vida.

O técnico da seleção masculina de vôlei do Brasil, Rocha (2002), em palestra na empresa Arecco, tem sua imagem vinculada à “cara da empresa”, segundo o gerente de relações humanas. O mesmo diz que ele representa toda a garra e resultado que a empresa tem no meio comercial.

2.3. Motivação

Se os seus funcionários acreditam que o trabalho deles tem significado - que contribui para algo, ou que alguém mais o aprecia – então eles estão motivados. Motivação possui a mesma raiz da palavra “movimento”. Pessoas motivadas são pessoas estimuladas a se mover. Pessoas motivadas são produtivas. Elas realizam feitos extraordinários. (BLOHOWIAK, 1997, p. 25)

Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo. Kondo (1999, p.06) diz que “a motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho”. Assim sendo, a motivação é uma ferramenta administrativa do endomarketing capaz

de desenvolver o ânimo dos funcionários e garantir uma produtividade além do comum dentro das organizações, se bem implementada junto com outras ações visando atingir determinado fim organizacional.

A motivação de um funcionário reflete-se na quantidade de tempo e na atenção dedicadas às suas atividades. Assim como nas aulas de física no ensino médio, aprende-se que energia potencial pode ser transformada em energia cinética, em movimento e esse é o papel dos líderes gestores dentro das organizações, atuando de forma que o potencial de seus colaboradores se torne ação, em prol dos objetivos organizacionais.

De acordo com Rossete, Ferreira, Queiróz e Araújo (Relações Humanas, nº 23 Dez.2006), a motivação é um dos fatores-chaves para que o funcionário exerça com dedicação suas tarefas diárias. Quando motivados, os colaboradores tendem a realizações que superam as expectativas, proporcionando um atendimento com qualidade.

2.3.1. Teorias das necessidades Humanas – Maslow e Herzberg

- Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow:

Considerando Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006, p.87), uma das teorias mais conhecidas no campo da motivação humana é a da hierarquia de necessidades de Maslow (pirâmide de Maslow, fig. 1). Para ele, o que move o ser humano é a busca da satisfação das necessidades, que podem ser de diversas naturezas e estão dispostas segundo uma hierarquia de predominância.

Cada estágio do processo de satisfação se torna predominante a partir da satisfação adquirida com o vencimento do estágio anterior.

A partir do momento que uma pessoa consegue obter satisfação em determinada atividade, ela passa a dar importância para outras coisas, a fim de buscar saciar sua necessidade e atingir outro nível de satisfação. O atendimento da necessidade logo acima, dentro da pirâmide (fig. 1), passaria, então, a direcionar as ações dos indivíduos.

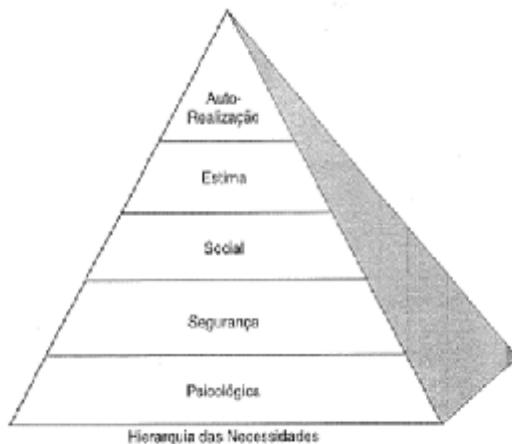


Figura 1 (Fonte: Maslow No Gerenciamento (2000, p.25).

Segundo Paquetti (2005, p. 20), esta teoria parte do princípio de que o comportamento de um indivíduo em determinado momento é acionado a fim de buscar satisfação de uma necessidade que, ainda que coexista com outras, manifesta-se com mais intensidade. Ele afirma que Maslow pressupõe que uma necessidade surge após a satisfação das outras mais prementes e considera que as necessidades têm valor ou caráter de emergência com dois princípios básicos:

- I) Dominância: se uma necessidade mais básica não esta satisfeita, as outras não têm força para organizar o comportamento;
- II) Emergência: quando uma necessidade é satisfeita, emerge outra em direção ao topo da hierarquia.

Para Bergamini (1997, p.72), as necessidades humanas são diferenciadas por cinco níveis, relacionados a seguir:

- (1) necessidades fisiológicas que dizem respeito à sobrevivência do organismo;
- (2) necessidades de segurança, que buscam encontrar um ambiente livre de ameaças;
- (3) necessidades sociais voltadas à aceitação e amizade no grupo;
- (4) necessidades de estima direcionadas à busca de uma auto-imagem positiva e
- (5) necessidade de auto-realização principalmente orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual.

Segundo Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006), a motivação pode ser baseada na deficiência ou no crescimento. Em pesquisa, Maslow verificou que a

realização de atividades que traziam crescimento pessoal tornava essas pessoas ainda mais desejosas dessas atividades.

As metas básicas estão relacionadas entre si, arrumadas por ordem de predominância. Isso significa que a meta mais preponderante irá monopolizar a consciência e tenderá a organizar a escolha de várias capacidades do organismo. As necessidades menos preponderantes são diminuídas, até mesmo esquecidas ou rejeitadas. No entanto, quando uma necessidade é razoavelmente satisfeita, a próxima necessidade preponderante (“maior”) emerge, para, por sua vez, dominar a vida consciente e servir como centro da organização do comportamento, já que necessidades preenchidas não servem como motivadores ativos. Logo, as pessoas ou funcionários, em se tratando de uma empresa ou organização, se motivam por meio de necessidades ainda não saciadas, buscando sempre a satisfação. (ESTEPHENS 2003, p. 5).

2.3.2. Teoria da Motivação de Herzberg

De acordo com Herzberg, (apud KONDO, 1999, p.17), a motivação é influenciada por dois tipos diferentes de fatores, chamados de fatores que levam à satisfação e fatores que levam à insatisfação.

Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006) dizem que, segundo a teoria de Herzberg, existem dois fatores dentro da realização das necessidades: o fator higiênico e o de motivação. O primeiro leva à insatisfação e é externo à atividade, como política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança. O segundo, que leva à satisfação, é um fator de crescimento e relaciona-se ao trabalho, responsabilidade e desenvolvimento.

A grande implicação desta teoria é que uma concentração nos fatores higiênicos (Figura 2) apenas impede a insatisfação no trabalho. Para garantir um desempenho favorável e uma satisfação, é necessário que fatores motivacionais sejam acrescentados ao trabalho.

Satisfazer as necessidades de nível relativamente baixo na hierarquia das necessidades humanas de Maslow, como necessidades fisiológicas e de segurança, pode ser considerado equivalente a remover fatores que levam à insatisfação, como fome ou frio, enquanto para atender às necessidades de nível

mais alto é preciso contemplar fatores que levam à satisfação. (KONDO, 1999, p. 19).

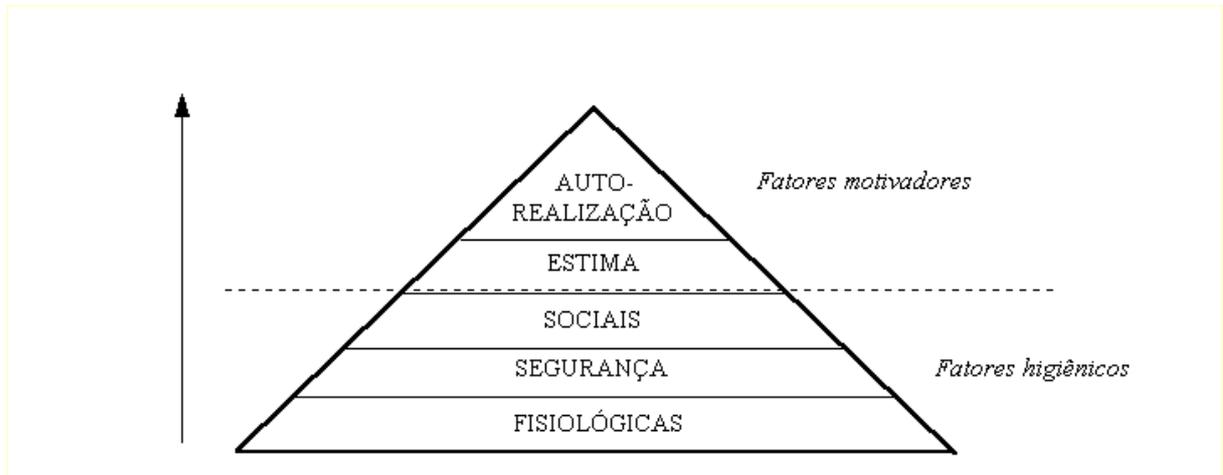


Figura 2

Fonte: <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/figuras/fig2.gif>

Eliminar fatores de insatisfação como remuneração baixa, ambiente de trabalho barulhento, entre outros, não são medidas suficientes para uma motivação. A princípio, os fatores que levam à satisfação dos funcionários devem ser valorizados de forma que os mesmos se sintam motivados e estimulados a trabalhar.

Fazer com que o funcionário tenha seu trabalho admirado e reconhecido por todos; o motiva de tal forma que ele se sinta parte fundamental da empresa. Esses valores são observados na pirâmide de Maslow e são identificados como os primeiros patamares, evidenciados de necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, incapazes de garantir a satisfação e, portanto, a motivação.

Isso demonstra como os fatores que levam a satisfação possuem uma maior relevância do ponto de vista da motivação, justamente pela dificuldade de reconhecê-lo. Fica perceptível que para motivar as pessoas, é necessário que haja um esforço na tomada de medidas de remoção das fontes de insatisfação, mas também que os gerentes humanos sejam mais duros no sentido de promover fontes de satisfação.

O fato de fatores de motivação e fatores de satisfação serem usados como sinônimos não é simplesmente um problema de semântica. É um disparate acadêmico. Seja por ignorância ou intencionalmente, os teóricos que utilizam os termos fator de motivação e fator de satisfação como sinônimos estão propagando uma fraude. A motivação vem das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem a essas necessidades. Na realidade, segundo Bergamini e Coda

(1997, p. 27), quanto mais intensamente motivada estiver uma pessoa, mais baixo será o nível de satisfação associado com a necessidade em questão.

2.4. A motivação Humana

De acordo com Bergamini (1997, p. 19), desde a Revolução Industrial, onde a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, o estímulo à vontade de trabalhar das pessoas, conhecido como motivação, tem sido encarado com bastante seriedade e relevância, e é provável que, na medida em que o conhecimento técnico e o nível educacional das pessoas evolui e a vida passa a se tornar mais fácil, sua importância aumente mais ainda.

A estrutura tradicional da empresa é burocrática, técnica, racional e normativa, por princípio não há espaço para sentimentos e emoções. Essas características tendem a impedir a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores. Como resultado a motivação pode diminuir, comprometendo o processo produtivo. (PIMENTA, 2002, p. 119).

Para reverter esse quadro bucólico, segundo Pimenta (2002), existe uma tendência a considerar as varias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) nos processos de trabalho e na estrutura organizacional. É necessário que a comunicação produza integração e espírito de trabalho em equipe para que os trabalhadores possam expressar seus valores, conflitos e interesses, por meio de uma socialização e confrontando-os com os de outros funcionários.

De acordo com Kondo (1999, p. 3), se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer desafios. Pensando em disseminar vários métodos de motivação, é usada a padronização, como método estatístico, por exemplo, que possibilita a execução de cálculos de acordo com procedimentos padronizados, que podem ser concluídos sem erros. No entanto, esse tipo de padronização pode não ser igual para todas as pessoas, tendo em vista que os indivíduos possuem suas próprias idiossincrasias e existem grandes variações nas características e hábitos pessoais. Não se deve presumir que um procedimento de motivação, conveniente para um indivíduo qualquer, possa significar em resultados semelhantes para outros.

Vroom (2001, p. 86-87) acredita que existe uma crise motivacional, evidente há muito tempo para os estudiosos de organizações, que ofereceram aos executivos

assolados por problemas um grande número de teorias. Para ele, até o momento, milhares de executivos já estão familiarizados com essas teorias.

Muitos participaram de programas de treinamento gerencial, laboratórios de dinâmica de grupo, seminários sobre psicologia gerencial e uma ampla gama de outras formas de treinamento. Vroom (2001) aponta outro motivo pelo qual as soluções para os problemas de motivação não funcionam, que é o fato de que muitos executivos temem perder o controle de suas organizações. As novas teorias confrontaram os executivos com a necessidade de distribuir o poder em suas organizações, o que, por sua vez, levanta questões sobre sua autoridade e direito de gerenciar.

2.4.1. Estilos de motivação e estilos comportamentais

Tendo em vista que uma pessoa não pode motivar outra e que, cada um tem suas necessidades e desejos próprios, a mesma forma de motivação pode não funcionar em um contexto geral.

Salgado (2001, p.10) acredita que o comportamento motivacional não é uniforme.

Mesmo que as necessidades dos seres humanos sejam, no essencial, as mesmas, as formas como elas se apresentam e a sua importância relativa são diferentes de indivíduo para indivíduo. O comportamento dos indivíduos está relacionado com a forma como as suas carências foram ou não satisfeitas.

Para o autor, cada pessoa tem o seu padrão de comportamento próprio, que corresponde à maneira segundo a qual as pessoas preferem lidar com as diferentes situações, sem esforço para manter o controle sobre o que estiver ocorrendo. De acordo com Salgado (2001, p. 10), a repetição do mesmo procedimento nas mesmas situações caracteriza o chamado “estilo” que se pode enquadrar em quatro grandes grupos:

- O estilo de Participação, quando predomina uma atitude de cooperação e se busca o desenvolvimento das pessoas;
- O estilo de Ação, onde predomina a atitude de rapidez de decisão e se busca resultados;

- O estilo de Manutenção, associado à maior valorização da segurança, com a prevalência da continuidade do *status quo*;
- O estilo de Conciliação, quando prevalece a sociabilidade e se procura o bom entendimento dentro do grupo.

Saber o que as pessoas desejam, suas ambições, é uma informação estratégica fundamental para o gestor, porque dessa forma ele pode aproximar-se de cada pessoa de sua equipe e abordá-lo da forma mais eficaz possível (RODRIGUEZ, 2005, p. 43-44). Portanto, a complexidade da gestão de pessoas reside no fato de todos os indivíduos terem estilos comportamentais próprios. Acontece ainda que, quando o líder espera que os seus liderados se comportem como ele, ou seja, que tenham motivações semelhantes às suas, o choque surge. O confronto e a não-harmonização das diferentes motivações podem levar a conflitos, baixas produtividades e à resistência à mudança. (SALGADO, 2001, p. 12).

2.5. Superação

Segundo Matos, Gentile e Falzetta, em reportagem na Revista Nova Escola (Nova Escola, v.19 nº 174 p. 46-48, 2004), pesquisas científicas contribuíram com descobertas sobre o organismo humano e seu funcionamento, revelando diversas condições que levam um corpo a render mais. A motivação dentro das organizações pode ser impulsionada e influenciada por exemplos de atletas e pessoas, que diante de desafios ou situações adversas, conseguiram atingir um objetivo final satisfatório e essa relação gera uma linha bastante tênue ao se tratar de um assunto como gestão de pessoas. Lars Grael (2001, p.34), em seu livro “A Saga de Um Campeão”, diz que para se consagrar num esporte, é preciso muita garra e determinação. A vida de um atleta é superar limites.

Em todos os esportes como em competições, para ser o primeiro, a pessoa deve superar outros concorrentes. Para que isso ocorra, seu treinamento deve ter se iniciado há muito tempo e sua vontade de vencer ter sido despertada neste mesmo tempo, senão antes. Um atleta olímpico se prepara a vida inteira, especialmente quatro anos antes da competição, para se tornar o número um, superando assim, muitas vezes, a si mesmo. Essa força de vontade, dedicação e determinação são

valores que deveriam ser comuns aos de funcionários cujo objetivo é atingir uma produtividade máxima e resultar num fim satisfatório para a organização em que trabalham. São exemplos de atletas e fatos como esses, que as organizações buscam para motivar suas equipes.

Parrado (Milagre nos Andes, 2006), ao citar o Rúgbi, esporte parecido com o futebol americano, em que a essência ensinava com fervor a importância da luta, o sofrimento e do sacrifício em prol de um objetivo comum, deixa claro que estes conceitos são fatores motivacionais para se alcançar uma satisfação resultante da realização de alguma necessidade.

no momento da vitória, não há como separar o seu esforço individual do esforço de todo o *scrum*. Não dá pra saber quando a sua força acaba e o empenho dos demais começa. De certa forma, você não existe mais como um ser humano individual. Por um breve instante você esquece de si mesmo. Torna-se parte de algo maior e mais poderoso do que você poderia ser. Seu desempenho e sua determinação desaparecem na determinação conjunta da equipe e, se ela for unida e centrada, a equipe se impulsiona para frente, (PARRADO, 2006, p. 23).

Para ele, essa é a essência do rúgbi. Nenhum outro esporte oferece uma sensação tão intensa de abnegação e objetivo comum. Por terem essa crença em comum, muitos deles se salvaram durante a queda de um avião na Cordilheira do Andes, em 1972.

3. Cases de Superação

3.1. Milagre Nos Andes

Em 1972, uma equipe de rúgbi, esporte muito semelhante ao futebol americano, porém de origem e fundamentos diferentes, saía do Uruguai em direção à Santiago, no Chile, para uma partida amistosa contra um grande time chileno. Seu capitão, Marcelo Perez, fora o responsável por marcar o jogo, contratar os pilotos e fretar o avião. A equipe faria um vôo numa sexta feira, dia 13 de outubro, em um Fairchild bimotor com propulsão a jato, tomado emprestado da Força Aérea Uruguia. O plano era fazer um vôo sem escalas, porém notícias de mau tempo nas montanhas forçaram o piloto a aterrissar na antiga cidade colonial de Mendoza, ao leste das colinas dos Andes. Um dia depois, ainda com tempo inadequado para sobrevoar os Andes, o avião decolou de Mendoza e seguiu rumo à Santiago.

O grande erro dos pilotos foi o de acreditarem que já estavam em terras chilenas após determinado tempo de vôo, enquanto ainda estavam na Argentina, devido a falta de visibilidade e o mau tempo. Isso significa que a altitude deles estava muito aquém da necessária, pois a Cordilheira dos Andes tem seu fim no Chile e, por isso, não comporta montanhas tão altas quanto em terras argentinas. Como consequência, o avião chocou-se contra um pico nevado e maciço, provocando um rompimento da fuselagem da aeronave e separando a cauda de todo o resto. Algumas pessoas foram arrancadas para fora em conjunto com suas poltronas. A sorte é que o Fairchild tomou uma trajetória de “pouso” em uma angulação muito semelhante à angulação da montanha. Isso amenizou os danos e, como um milagre, poupou muitas vidas durante a queda do avião.

Das 45 pessoas a bordo, 35 sobreviveram a queda, mas o passar das semanas foi fatal para muitas delas. A aeronave caiu em um terreno a mais de três mil e 600 metros de altitude, aonde, à noite, a temperatura comumente chegava aos 40 graus negativos. Equipes de resgate de três países estavam empenhadas nas buscas, mas após 10 dias, as mesmas foram canceladas. O avião, de cor branca estava coberto por neve, em uma região assolada pela maior nevasca dos últimos 50 anos. Foi preciso que todos se unissem e criassem uma sociedade harmônica para encontrar soluções e possibilidades. Nando Parrado, autor de Milagre nos

Andes, 2006, estava lá e viu sua mãe e irmã morrerem no acidente. Restaram 16 sobreviventes com talentos, habilidades e experiências diferentes, porém responsáveis por transformar a adversidade em sobrevivência.

Durante 72 dias, tempo em que ficaram presos na montanha, muita coisa aconteceu e os sobreviventes eram colocados, diariamente, frente às situações de provação e desafios. A religião era tema constante de longas conversas dentro da fuselagem do avião. Muitos questionavam se Deus existia ou não e porque eles haviam sido salvos e seus amigos não. A escassez de comida levava para as discussões a polêmica questão de comer os colegas mortos para sobreviver. Alguns acreditavam que seriam salvos e outros, como Nando Parrado e Roberto Canessa sabiam que teriam que achar uma forma de cruzar as montanhas e ir atrás de ajuda. Aliás, eles tinham essa convicção por terem conseguido adaptar um rádio com baterias velhas que estavam na cauda do avião, encontrada a alguns metros do resto do avião, e ouviram as notícias de que as buscas por eles haviam sido encerradas.

Após várias investidas e tentativas, Nando Parrado e Roberto Canessa saíram do local da queda, carregados de mantimentos e vestimentas improvisados para uma longa jornada rumo ao oeste, onde, segundo eles, estariam os longos e verdes campos chilenos.

Nando e Roberto caminharam 100 quilômetros por 10 longos dias e no décimo, avistaram um camponês em um cavalo, do outro lado de um rio que cortava a região. Exaurido e, ao mesmo tempo, entusiasmado com a presença do homem, Nando rapidamente escreveu um bilhete, pois não tinha forças para gritar:

Venho de um avião que caiu nas montanhas. Sou Uruguaio. Estamos andando há dez dias. Estou com um amigo ferido. Tem mais 14 pessoas feridas no avião. Temos que sair daqui depressa e não sabemos como. Estamos sem comida. Estamos fracos. Quando você vai vir nos buscar? Por favor. Não conseguimos nem andar. Onde estamos?

Os dois foram socorridos pelos camponeses da região e, em questão de um dia, dois helicópteros pousavam em Los Maitenes, região em que se encontravam, para buscar os outros 14 sobreviventes.

3.1.1. Milagre nos Andes, 2008.

Nando Parrado relata que ficara impressionado quando, ao retornar para casa, percebera que sua vida era apenas mais uma em um mundo tão grande. Fora das montanhas, a vida continuava e o mundo seguia seu caminho. Após dois meses e meio, recomeçou sua vida exatamente de onde parou, porém de forma diferente. Alguns de seus melhores amigos, com quem passava a maior parte do tempo, estavam mortos e por onde passava era perturbado por curiosos e pela imprensa. Até que conseguiu realizar seu sonho de infância e se tornou piloto automotivo, oportunidade esta que o fez encontrar sua atual esposa. Em 2008, Nando é dono de cinco empresas atuantes em ramos diferentes no Uruguai.

Assim como ele, Carlitos Páez é uma grande personalidade no mundo corporativo e atende a vários pedidos de palestras em empresas de médio e grande porte, no mundo todo. Os principais temas abordados nas palestras são motivação, trabalho em equipe, liderança, superação, dentre outros. Dentre os principais clientes, constam alguns como IBM, Danone, Johnson & Johnson, Coca-Cola, AT&T, 3M, Unilever, Itaú e vários outros. Anualmente, todo dia 22 de Dezembro, data em que foram resgatados no local do acidente, os sobreviventes se encontram para celebrar.

3.2. A Saga de Um Campeão

Lars Grael conta neste livro toda a trajetória de sua vida antes, durante e depois do acidente que lhe custou uma perna. Dono de um currículo invejável no iatismo, Lars sempre foi um exemplo de atleta e construiu sua carreira com muita garra e dedicação.

Antes do acidente, pela classe Tornado, já havia sido medalhista olímpico em Atlanta (1996) e Seul (1988). Foi cinco vezes campeão sul-americano e dez vezes campeão brasileiro.

3.2.1. O Acidente

Nos dias 5 e 6 de setembro de 1998, Lars se vê na praia de Camburi, em Vitória, Espírito Santo, para disputar a 44ª Taça Cidade de Vitória de Vela, em comemoração aos 447 anos da cidade. No Domingo, dia 6, Lars e seu proeiro e primo, Anders Schmidt, foram fazer a volta de reconhecimento da raia e seu barco estava alinhado com o de Clínio de Freitas, antigo companheiro de regatas. Por volta do meio-dia, momentos antes da largada, uma lancha pilotada pelo filho do ex-presidente do Banco do Estado do Espírito Santo invadiu a área demarcada da prova e seguiu desgovernada em direção ao barco de Lars e Anders. Lars diz não lembrar como reagiu, mas não teve tempo de se jogar do barco, ao contrário de Anders. A Lancha vinha em uma velocidade tão alta que foi capaz de virar o barco, cujo peso é de 136 quilos.

Ao cair na água, Lars Grael foi sugado pelo motor da lancha para debaixo dela. Nesse momento, a hélice arrancou sua perna direita na metade da coxa e ainda dilacerou músculos e tecidos deste ponto até a virilha. O iatista não sentiu dor alguma naquele momento e, graças ao colete salva-vidas, retornou a superfície. Quando tentou nadar até o barco, que continuava virado, percebeu que não tinha propulsão. Foi quando, então, reparou que a água do mar estava tingida de vermelho e, ao passar a mão na perna sentiu que ela estava em pedaços. Caiu em desespero e começou a gritar por socorro. Foi levado na lancha que o atropelara até a sede do late Clube de Vitória, acompanhado por Clínio e Anders. A partir daí, uma sucessão de fatos favoráveis garantiram sua sobrevivência.

- Clínio era dentista e conseguiu fazer um torniquete improvisado com um pano que achou na lancha, impedindo uma maior perda de sangue;
- como a regata era patrocinada pela seguradora de saúde Amil, havia uma ambulância com UTI móvel estacionada no pátio do late Clube, onde Lars recebeu os primeiros cuidados. É bastante raro ter ambulâncias a disposição em regatas, tendo em vista que o risco de acidente é muito pequeno;
- outro competidor, que ainda estava colocando seu barco na água, era o médico vascular João Alípio, que pinçou com os dedos a artéria femural para evitar mais sangramento;
- Lars Grael teve duas paradas cardíacas dentro da ambulância durante o trajeto até o hospital. Os médicos estavam quase desistindo de ressuscitá-lo, quando tentaram uma última vez e obtiveram êxito;
- na ocasião, ele usava uma roupa de borracha, que, por ser grossa, o ajudou a flutuar e impediu a perda da perna esquerda. E, por ser apertada, comprimiu veias e artérias, evitando perdas ainda maiores de sangue.

O velejador chegou ao hospital e recebeu cinco litros de sangue, o equivalente a quase todo o volume que circula no organismo de uma pessoa de 70 quilos.

Foram 26 dias de internação, entre altos e baixos. Lars Grael recebeu 20 litros de sangue só nos primeiros dias. No total, foram 10 cirurgias. Foram necessárias muitas operações para poupar tecido sadio na perna amputada. Em 3 meses, Lars conseguiu voltar a velejar e credita sua recuperação ao seu espírito vencedor, ao amor incondicional à família, ao apoio dos amigos e à enorme corrente positiva que sentia chegar diariamente ao quarto do hospital.

Para que não perdesse sua motivação na vela, seu irmão, Torben Grael deu a ele o outro único barco de madeira de 6 metros do país e detentor de medalha olímpica.

3.2.2. Lars Grael e a Política

Fiel aos ensinamentos de seu pai, Coronel Dickson Grael, militar cujo amor pelas práticas desportivas era bastante admirável, Lars tinha uma veia política bastante pulsante e atentava aos aspectos humanos e sociais. Em janeiro de 1999, Lars fora convidado para assumir a Diretoria de Projetos Especiais do Instituto Nacional do Desenvolvimento do Esporte (Indesp), pelo então ministro, do Esporte e Turismo, Rafael Greca.

O Indesp durou cerca de 1 ano e em 2000 recebeu o convite do então Ministro dos esportes, Carlos Carmo Andrade Melles, para ocupar o cargo de secretário Nacional de Esportes. Aceitou na hora. Com a mudança de governo, foi convidado para ser o Secretário Nacional dos Esportes pelo então governador do Estado de São Paulo, Geraldo Alckmin. Foi nesse cargo que fez as mudanças mais relevantes com bastante repercussão.

3.3. Lance Armstrong - Livestrong

Lance Armstrong nasceu em Plano, no Estado do Texas, EUA. Era o dia 18 de Setembro de 1971, quando sua mãe, Linda, então com 17 anos, deu a luz ao melhor ciclista de todos os tempos. Seu pai os abandonara quando ele tinha apenas 2 anos de idade. Desde então, Lance nunca mais o vira.

No esporte, Lance começou como triatleta. O *triathlon* é um esporte que exige muita destreza física do atleta, pois combina em uma única prova, natação, corrida e ciclismo. Lance Armstrong nadava bem, corria com desenvoltura, mas era no ciclismo que ele se destacava. Decidiu, então, focar apenas no ciclismo. Em 1991, foi campeão de um campeonato amador de ciclismo, nos Estados Unidos e, no ano seguinte, se profissionalizou.

Em 1996, quando estava com 25 anos e chegando ao auge de sua carreira, o ciclista foi pego de surpresa com um diagnóstico de câncer nos testículos. O câncer já havia se espalhado para o cérebro e para os pulmões. Os médicos o informaram que suas chances de sobreviver eram de 50%, mas mal sabia Lance que os mesmos estavam sendo bonzinhos com ele, quando, na realidade, essas chances se reduziram a menos de 40%. Lance passou por diversas cirurgias e sessões de quimioterapia e radioterapia. Sua vontade de viver era tão grande que, em 1997, Armstrong voltou a pedalar e montou a Fundação Lance Armstrong, cujo objetivo é prover educação, assistência para pacientes com câncer e angariar fundos para pesquisas sobre o câncer.

Em 1999, Lance se classificou para a competição mais dura e charmosa de ciclismo, o *Tour de France*. Essa competição é dividida em 21 etapas e tem sua extensão por toda a França, totalizando 3.500 quilômetros. As etapas são divididas entre estradas planas e regiões bastante montanhosas, o que faz com que os melhores ciclistas se destaquem, separando-se dos outros. Mesmo após um câncer e um longo período de tratamento, de 1999 até 2005, Armstrong foi o campeão consecutivo de todas as provas, tornando-se o único heptacampeão do *Tour de France*.

Armstrong não é como a maioria das ciclistas. Seu coração é quase um terço maior do que o coração de um homem normal. Sua capacidade de reter e usar oxigênio (nível máximo de VO₂) é bem acima da média dos outros ciclistas. Seu corpo produz menos ácido láctico que a maioria das pessoas, o que garante uma

resistência superior os outros competidores. Toda essa vantagem biológica e mais sua vontade de treinar duro e de competir com raça, fazem de Lance Armstrong o maior ciclista de todos os tempos. Muitos acreditam que Lance fez uso de substâncias proibidas para competir, mas ele sempre negou.

4. Conclusão

Este projeto teve como objetivo analisar a relação entre *cases* de superação e a motivação dentro das organizações. Neste sentido, o endomarketing mostra-se como uma ferramenta estratégica importantíssima para as organizações, visando buscar uma integração e maior produtividade entre os funcionários. Decorrente do marketing, esta ferramenta dispõe de várias ações, dentre elas as palestras internas. Estas palestras são comumente utilizadas para inspirar os funcionários e fazer com que eles se sintam altamente capazes de gerar mais do que o comum dentro das empresas. É bastante comum que as organizações justifiquem a utilização das palestras como fonte motivadora para seus colaboradores. Por meio das experiências vividas pelos palestrantes, dependendo do tipo de provação que tiveram de passar e dependendo do contexto, a palestra pode se encaixar no perfil corporativo e, assim, os participantes têm a chance de se comparar com o palestrante, analisando fatores do tipo capacidade, recursos, vontade de fazer a diferença e, dessa forma, se sentirem motivados para trabalhar. É claro que apenas as palestras não motivam efetivamente os funcionários, por isso, cabe às organizações elaborar ações e atividades para integralizar toda a empresa e buscar essa vontade de trabalhar. Geralmente os palestrantes costumam ser pessoas que passaram por algum tipo de provação e venceram, tornando-se ícones e exemplos a serem seguidos, não apenas em suas atividades, mas também no meio empresarial, por exemplo.

A vida é como se fosse uma empresa, onde cada pessoa tem a oportunidade de administrá-la da forma que quiser, visando um bem-estar pessoal e social. Os três *cases* expostos neste trabalho são nítidos exemplos de superação. Lance Armstrong é um exemplo de superação por que foi vítima de um câncer cuja atividade quase tirou sua vida. Embora tenha tido todo tipo de suporte e apoio para se tratar, lutar contra um câncer não é nada fácil e as coisas pelas quais ele teve que passar para se curar e continuar sua carreira como ciclista no mesmo nível em que parou, em um esporte concorridíssimo e extremamente duro, e ainda por cima, ser sete vezes campeão da competição mais difícil do mundo são fatores que o elevam a condição de ícone da superação. Em um instante, Armstrong treinava tranquilamente, sem qualquer tipo de problema, e no outro estava com câncer, cuja chance percentual de sobreviver a ele era muito baixa. Assim como nas empresas,

que são constantemente ameaçadas por fatores externos, Lance administrou sua vida e sua doença com parcimônia, ciente dos riscos e lutou para sair dessa situação. Sua força de vontade o levou aos treinos mesmo antes da cura e em pouco tempo foi campeão do Tour de France. Ao dar palestras, Lance mexe com o lado emotivo dos participantes, fazendo-os refletir sobre suas condições e perceberem o quanto são capazes de produzir mais, com os vários recursos que possuem.

Nando Parrado e seus amigos, cujas vidas quase se esvaíram nas montanhas geladas da Cordilheira dos Andes, estabeleceram um tipo de estrutura como existe nas empresas. Elegeram um líder e as tarefas diárias eram delegadas a pequenos grupos. A liderança e o trabalho em equipe são fatores comuns às organizações, mas foram essenciais para que pudessem sobreviver. Dependendo da atividade a ser desenvolvida, resolvê-la sozinho se torna inviável e é aí que entra o trabalho em equipe. Dentro de um grupo de pessoas, as funções são bem definidas e as atividades distribuídas, de forma a dividir as tarefas e gerar um volume maior de idéias para solucionar o problema. Se bem dirigido por um líder, o trabalho em equipe pode se tornar uma harmoniosa e eficiente ferramenta para encontrar soluções e seus resultados podem ser os mais satisfatórios possíveis.

Lars Grael teve sua vida modificada de uma hora pra outra, ao ter sua perna decepada pela hélice de uma lancha. O normal seria que o iatista entrasse em depressão, comparando a vida que tinha antes do acidente com a vida de agora, sem uma das pernas. Mas Lars sempre pensou no futuro e imaginou como seria sua vida dali para frente. Tudo isso ajudou para que ele se recuperasse rapidamente e pudesse voltar a velejar.

A superação está presente nas experiências ruins, onde a dificuldade para passar por elas é muito grande. Estes fatores causariam a desistência de muitas pessoas. Mas esses casos recebem o nome de superação, justamente pelo fato de que os sobreviventes não se deram por vencido e lutaram com toda a determinação possível para atingir um objetivo final, servindo de exemplo para outras pessoas que, porventura, passaram ou não de passar por experiências parecidas.

A grande relação entre superação e motivação organizacional está presente no fato de que alguns cases de superação podem se encaixar no contexto corporativo, pois em alguns deles se estabelecem estruturas empresariais amadoras onde o objetivo final é atingido. Mesmo com todas as provações, dificuldades e falta

de recursos, como nos Andes, os sobreviventes conseguem vencer. Pensando nisso e na abundância de recursos e facilidades impostas pela tecnologia atualmente, esses *cases* entram como fator motivacional, questão que deve ser abordada por intermédio de ações previstas pelo endomarketing, como as palestras internas. Assim, as empresas podem garantir sua harmonia e produtividade, motivando os funcionários e fazendo-os parte essencial da empresa.

De acordo com os objetivos deste trabalho, conclui-se que o gerenciamento do endomarketing enquanto ferramenta estratégica de gestão de pessoas é bastante relevante quando se busca a integralização, harmonia e aumento de produtividade dentro da organização. A relação entre superação como tema de palestras e a motivação se mostrou bastante forte e útil visando este objetivo. As palestras motivacionais têm o forte poder de semear a reflexão, que por sua vez induz os funcionários a questionarem seu comportamento em relação à sua capacidade de produção e quanto à sua relevância dentro da empresa. A espetacularização explícita em palestras motivacionais cujos temas têm relação com a superação, onde os palestrantes passaram por grandes experiências, cria um fascínio nos participantes capaz de inquietar suas mentes quanto à indagação da produtividade. Portanto, percebeu-se que o endomarketing é bastante útil e funcional no gerenciamento de pessoas e equilíbrio da cultura organizacional.

Referências

AS 150 MELHORES empresas para você trabalhar. *Revista Exame*. São Paulo: Editora Abril, 2005.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando Sobre Endomarketing*. São Paulo: MAKRON BOOKS, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto (org.). *Psicodinâmica da vida organizacional : motivação e liderança/ organização*, 2. Ed São Paulo : Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas : psicologia do comportamento organizacional*. 4 ed. – São Paulo : Atlas, 2006.

BOOG, Gustavo e Magdalena (coord.). *Manual de Gestão de pessoas e equipes*, volume 2 .São Paulo: Editora Gente, 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing*. Porto Alegre, L&PM, 1998.

CARLITOS PAÉZ. Index. Montevideu, 2002. Disponível em: <<http://www.carlitospaez.com>>. Acesso em: 24 setembro 2008. 16:10.

CAVALCANTI, Vera Lúcia, Marcelo Carpilovsky, Myrian Lund. *Liderança e Motivação*. RIO DE JANEIRO : FGV , 2006 , 2.ed

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2002.

GRAEL, Lars. *A saga de um campeão*. São Paulo, Editora Gente, 2001

INMON, William H.; BLOHOWIAK, Donald W. *Como motivar o seu staff*. tradução:Marcelo Anchieta. Rio de Janeiro – Infobook, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KONDO, Yoshio. *Motivação Humana: Um fator chave para o gerenciamento*. São Paulo: Editora Gente, 1994.

LANCE ARMSTRONG. Austin. Disponível em: <<http://www.lancearmstrong.com>>. Acesso em: 26 setembro 2008. 17:50

MASLOW, Abraham H. *Maslow No gerenciamento*. Tradução: Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Linguística – Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 2000

NANDO PARRADO. *Default*. Montevideú, 2002. Disponível em: <http://www.parrado.com>. Acesso em: 24 setembro 2008. 14:35.

PAQUETTI, Luís. *Universitas: Ciências sociais aplicadas / Centro universitário de Brasília, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - vol. 1, n. 1 (jul/dez. 2005)* Brasília: uniceub 2005.

PARRADO, Nando; RAUSE, Vince. *Milagre nos Andes: 72 dias na montanha e minha longa volta para casa*. Tradução de Fabiana Morais – Rio de Janeiro : Objetiva, 2006.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas, SP. Editora Alínea, 2002.

REZENDE, Bernardo. *Palestras*, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.atletas.com.br/flash/palestras.php?image.x=73&image.y=7>>, Acesso em: 08 outubro 2008. 11:25.

RODRIGUEZ, Edson. *Conseguindo Resultados através de pessoas – seu sucesso depende dos outros*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

ROSSATO, Sandra. *Gestão contemporânea*. Revista da faculdade porto-alegrense de Ciências contábeis e administrativas. V.3 n.3 jan/dez 2006

ROSSETE, A.; FERREIRA, Cláudia; QUEIRÓZ, Eliana; *et al.* Revista Relações Humanas. *Endomarketing - A busca da integração dos clientes internos à estratégia de negócios das organizações e os resultados obtidos*. Nº 23, Dez. 2006.

SALGADO, Léo. *Produtos do gerenciamento para alto desempenho*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

STEPHENS, Deborah C (org.). *Diário de negócios de Maslow*. Tradução de Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VOCÊ S.A. Você S.A. colunistas. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart_0701_30092003_5442.shl>. Acesso em: 20 setembro 2008. 20:21