

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL  
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE

Maria Hozandira Vasconcelos de Sousa

ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO NA DINÂMICA DO  
RELACIONAMENTO FUNCIONAL: ESTUDO DE CASO

FORTALEZA  
2008

Maria Hozandira Vasconcelos de Sousa

# ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO NA DINÂMICA DO RELACIONAMENTO FUNCIONAL: ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada à Universidade Federal do Ceará como requisito básico para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, sob orientação do Prof. Ph. D. Luiz Gonzaga Rebouças Ferreira

FORTALEZA  
2008

Maria Hozandira Vasconcelos de Sousa

Análise da Motivação na Dinâmica do Relacionamento Funcional:  
Estudo de Caso

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

Maria Hozandira Vasconcelos de Sousa

---

Prof. Ph.D. Luiz Gonzaga Rebouças Ferreira

---

Prof. Coordenador

Dedico este trabalho a minha mãe, que sempre me deu força para a realização dos meus sonhos, me incentivando e acreditando sempre no meu crescimento pessoal e profissional. Fez de mim um ser humano humilde e íntegro, que busca sempre o bem.

# AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por está sempre ao meu lado, me dando coragem de enfrentar todos os obstáculos de minha vida.

Ao meu namorado Marcelo, sempre presente em minha vida, me apoiando e acreditando no meu potencial.

Ao meu orientador, Prof. Luiz Gonzaga Rebouças Ferreira, pela sua atenção e contribuição para minha formação.

A todos os profissionais da Colcci, que demonstraram muita satisfação na realização deste trabalho.

A todos os meus amigos e professores da sala, especialmente aos amigos Rosymeire, Kleber e Darlene, por estarem sempre ao meu lado até os dias atuais.

## RESUMO

Esta pesquisa foi realizada com o intuito de avaliar a importância que a motivação assume nas empresas. A motivação está contida interiormente nas pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. Na verdade, as empresas querem funcionários motivados, mas não sabem como fazê-lo. Nem sempre a ação organizacional corresponde ao discurso ou a intenção, e isso ocorre porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado, e também ainda não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. É preciso entender porque algumas pessoas são impulsionadas por um forte desejo de realizar um ótimo trabalho e mantê-lo ao longo do tempo esse impulso de fazê-lo cada vez melhor. Diante disto, junto aos funcionários da Colcci, em Fortaleza, foi realizado um estudo de caso para verificar como os funcionários interagem de forma estruturada, fazendo com que a empresa exista e possa alcançar os seus objetivos organizacionais. Cada pessoa deve ser motivada de forma diferente, pois cada qual tem necessidades e emoções distintas.

Palavras-chave: Motivação. Relacionamento funcional. Trabalho. Empresa. Pessoa.

## ABSTRACT

This research was carried through with intention to evaluate the importance that the motivation assumes in the companies. The motivation is contained interior in the people and can widely be influenced by external sources to the individual or its proper work in the company. In the truth, the companies want motivated employees, but they do not know as to make it. Nor always the organization action corresponds to the speech or the intention, and this occurs because not yet it knows to distinguish between what it is cause and what is effect in the motivated behavior, and also not yet was uncovered if the behavior is caused by intrinsic or extrinsic factors to the individual or the group. She is necessary to understand because some people are stimulated by a strong desire to carry through an excellent work and to keep it throughout the time this impulse to make it each better time. Ahead of this, next to the employees of the Colcci, in Fortaleza, a case study was carried through to verify as the employees interact of structuralized form, making with that the company exists and can reach its organizations objectives. Each person must be motivated of different form, therefore each one has distinct necessities and emotions.

Word-key: Motivation. Functional relationship. Work. Company. Person.

## LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS.

Quadro 1 – A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow. A Hierarquia das Necessidades Humanas e os Meios de Satisfação. ....	18
Quadro 2 – O ciclo motivacional.....	19
Quadro 3 – Os três fatores determinantes da motivação. ....	22
Quadro 4 – Modelo de expectância de caminhos-objetivos. ....	23
Quadro 5 – As implicações Gerenciais da Teoria da Expectância .....	24
Quadro 6 – Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.....	26
Quadro 7 – Os Graus de Influenciação do comportamento. ....	35
Quadro 8 – As diversas Abordagens sobre Liderança. ....	37
Quadro 9 – Os três estilos de liderança. ....	38
Quadro 10 – As diferenças entre liderança baseada nas tarefas e liderança baseada nas pessoas. ....	40
Quadro 11 – A Grade Gerencial (Managerial Grid). ....	41
Quadro 12 – O continuum de padrões de liderança.....	44
Quadro 13 – Modelo de liderança eficaz de Fiedler. ....	45
Quadro 14 – Categorias das fontes de saber.....	46
Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados.....	52
Gráfico 2 – Estado civil dos entrevistados.....	53
Gráfico 3 – Escolaridade dos entrevistados. ....	53
Gráfico 4 – Faixa salarial.....	54
Gráfico 5 – Tempo de empresa.....	55
Gráfico 6 – Empresas em que já trabalhou. ....	56
Gráfico 7 – Planos para o futuro.....	57
Gráfico 8 – Escolha da profissão.....	57
Gráfico 9 – Motivação para trabalhar na empresa. ....	59

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
2 MOTIVANDO A EQUIPE DE TRABALHO .....	13
2.1 Conceituando Motivação.....	13
2.2 A Motivação e o Funcionário na Empresa .....	14
2.3 As Necessidades Humanas .....	15
2.3.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	16
2.3.2 O ciclo motivacional .....	19
2.4 Algumas Teorias sobre Motivação Humana .....	21
2.4.1 Modelo Contingencial de Vroom .....	21
2.4.2 Modelo de Expectância .....	22
2.4.3 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg .....	25
3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....	28
3.1 O Sucesso e a Inteligência Emocional.....	29
3.2 As cinco Características da Inteligência Emocional .....	30
3.3 Os Componentes da Inteligência Emocional.....	31
4 A LIDERANÇA E A EQUIPE DE TRABALHO .....	33
4.1 Os Diversos Conceitos de Liderança .....	34
4.2 Os Estilos de Liderança .....	37
4.3 Escolha do Perfil de Liderança.....	42
4.4 Mas o que Significa Realmente Liderança? .....	47
5 ESTUDO DE CASO .....	49
5.1 Caracterização da Empresa.....	50
5.2 Coleta de Dados .....	52
5.3 Análise dos Dados .....	52
CONCLUSÕES .....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63
Apêndice I - Questionário .....	66

# 1 INTRODUÇÃO

As empresas precisam se estruturar para aumentar a sua competitividade frente às demais empresas do país ou do exterior, motivando seus funcionários por meio de táticas, planejamento de carreira e com treinamentos para um desenvolvimento organizacional. Devem utilizar os seus próprios recursos da maneira mais eficiente e eficaz possível, sem deixar de lado os recursos alheios que estão à sua disposição, pois as empresas não vivem isoladamente no mercado e nem são sistemas fechados. O foco do problema encontra-se na motivação do ambiente de trabalho, em que os funcionários buscam apoio e solução para suas necessidades dignas de homem social.

As empresas querem empregados motivados, mas não sabem como fazê-lo. Nem sempre a ação organizacional corresponde ao discurso ou a intenção. Isso ocorre porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado, e também ainda não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. Fica no ar a razão pela qual certas pessoas são impulsionadas por um forte desejo de realizar um ótimo trabalho e por que mantêm ao longo do tempo esse impulso de fazê-lo cada vez melhor.

Diante da pesquisa para a elaboração desse trabalho, verificou-se que as pessoas constituem o elemento básico das empresas. As pessoas interagem de alguma forma estruturada, fazendo com que a empresa exista e possa alcançar os seus objetivos organizacionais. Como as pessoas podem trabalhar conscientemente juntas para alcançar os seus objetivos individuais, as interações são decorrentes da necessidade de alcançar esses objetivos. Daí a importância do estudo dos objetivos individuais para a compreensão da vida organizacional.

Na realidade as pessoas precisam com o seu trabalho na empresa, alcançar os objetivos organizacionais, em função do seu cargo, da sua tarefa e da sua responsabilidade frente à empresa e, objetivos individuais em função de suas necessidades pessoais. O problema é que nem sempre esses objetivos são compatíveis entre si: o alcance de objetivos organizacionais nem sempre possibilita

o alcance dos objetivos individuais e vice-versa. Algumas vezes, o alcance de um dos objetivos, significa a desistência do outro. Assim, as pessoas se defrontam a todo o momento com os seus objetivos individuais e, com os objetivos organizacionais. Cada indivíduo ingressa e permanece em uma empresa se ele acredita que isso possa levá-lo ao alcance de determinados objetivos pessoais. Caso contrário perde o interesse em permanecer e contribuir.

A metodologia apresentada nessa pesquisa, centrou-se nas contribuições teóricas de vários autores, especialmente os que seguem a linha de abordagem sobre motivação, competitividade, liderança e conceito emocional. Trata-se de uma pesquisa para conhecer as contribuições científicas sobre o tema, tendo como seu objetivo, a análise e a interpretação das contribuições teóricas existentes sobre o assunto pesquisado.

A pesquisa é de caráter bibliográfico, exploratório e descritivo. A descrição do que é e, para que serve a pesquisa bibliográfica, permite compreender que de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo exigem, como premissa, o levantamento do estudo em questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode ser considerada como o primeiro passo a toda a pesquisa científica, conforme sugere Lakatos (2001).

Esse trabalho consta de um questionário com 26 perguntas, para o estudo de caso, aplicado a 20 funcionários da Colcci, situada em Fortaleza – CE, para um melhor entendimento sobre a motivação no relacionamento funcional. Este estudo de caso ajudará a obter mais informações, além das que já se possui sobre o tema pesquisado.

O estudo de caso é mais que um instrumento, pois contém os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidas. Como os dados são coletados sob condições de ambiente não controlado, isto é, em contexto real, é o pesquisador que deve adaptar seu plano de coleta de dados e informações à disponibilidade dos entrevistados. Em outras palavras, é o entrevistador que deve se introduzir no mundo do objeto, e não o contrário, como ocorre com estratégias de pesquisa em ambiente controlado. Isso significa que o comportamento do

pesquisador pode sofrer restrições. Por isso, é importante ter em mente que não se poderá contar com instrumentos rígidos. Pelo contrário, o mais indicado é formular diretrizes sobre o comportamento do investigador em campo como afirma Carvalho (2000).

Em complemento aos dados, esta pesquisa está dividida em cinco capítulos. O primeiro – Introdução – apresenta a importância da pesquisa, ressaltando os objetivos gerais e específicos do trabalho, assim como também fundamentos para o desenvolvimento do tema no percurso da pesquisa.

No segundo – Motivando a equipe de trabalho – por meio de alguns autores, será conceituada a motivação, juntamente com a aplicabilidade nas empresas. As necessidades humanas e algumas teorias serão apresentadas, pois é suposto que há sempre uma maneira diferente de motivar os funcionários em uma empresa.

O terceiro capítulo – Inteligência Emocional – conforme pesquisa irá ressaltar o sucesso e seus componentes, ressaltando também as cinco características da inteligência emocional.

No quarto capítulo – A liderança e a equipe de trabalho – será o tema, e serão caracterizados os diversos conceitos de liderança, seus estilos e escolhas. Um líder precisa estimular a emoção no ambiente de trabalho, dando incentivos profissionais e perspectivas de futuro aos seus colaboradores, pois uma equipe motivada e valorizada pelo trabalho executado, a empresa trabalha bem mais e melhor.

No quinto – Metodologia da Pesquisa – tem como função mostrar o caminhar da pesquisa, ajudando a refletir e a investigar um novo olhar curioso e criativo. Nesta etapa será feita a pesquisa de campo com funcionários da Colcci, no intuito de se obter êxito na pesquisa ao tema proposto, em que duas qualidades são fundamentais: a paciência e a persistência.

Por fim, a conclusão, que irá dar uma síntese interpretativa dos argumentos usados da pesquisa, de forma exata e conveniente. As referências que serão em ordem alfabética dos autores relacionados ao tema, que tanto contribuíram

para a realização deste trabalho, com um tema tão importante para o crescimento das empresas no país.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar o interesse que as empresas devem ter em relação a motivação de seus funcionários, para um melhor desempenho na realização de seus trabalhos, e como objetivos específicos: averiguar a influência da motivação diante das características das pessoas com trações de aptidões, habilidades e personalidade; verificar quem é o responsável pela motivação das pessoas dentro das empresas e identificar a liderança como influência de poder e autoridade pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

## **2 MOTIVANDO A EQUIPE DE TRABALHO**

Ao observar as pessoas trabalhando torna-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Algumas sempre colocam em dia os seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho até completarem suas tarefas. Outras são menos pontuais e tendem a realizar seus afazeres sem grande dedicação. O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado. Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo.

### **2.1 Conceituando Motivação**

A motivação humana é decorrente de necessidades a serem satisfeitas, onde as pessoas procuram trabalhar bem para serem reconhecidas, ou buscam a realização como forma de serem aceitas e respeitadas (LEBOYER, 1994).

Para o bom funcionamento de uma empresa torna-se necessário a somatória de vários fatores, e um desses, pode-se dizer que está relacionado com a equipe de funcionários. Tudo leva a crer que uma empresa que possui uma equipe motivada terá grandes chances de obter melhores resultados. Isso se dá pelo fato das pessoas estarem satisfeitas com o que fazem e também com o retorno que recebem por parte da empresa.

Conforme pesquisa realizada por Felipe (2001), verificou-se que uma das primeiras perguntas que se faz hoje é: quem é o responsável pela motivação das pessoas dentro das empresas? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial? Deve-se considerar com a segunda colocação, pois na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar através do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso e simplesmente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas.

O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. O ponto de encontro dessas duas posições é o conteúdo do cargo através de um desenho de cargo participativo e ajustado às demandas pessoais de cada ocupante (CHIAVENATO, 1997, p. 29).

## **2.2 A Motivação e o Funcionário na Empresa**

A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades e outros.

Há muita literatura escrita sobre as características comportamentais típicas do funcionário motivado e muito mais ainda sobre o funcionário desmotivado. Nem sempre o que está no papel corresponde à realidade. O terreno da motivação é ainda muito nebuloso. Apesar da enorme quantidade de pesquisas sobre a motivação não existem ainda conclusões cientificamente corretas sobre o assunto. As ciências humanas carecem do rigor e do determinismo das ciências físicas (CHANLAT, 1996).

Na realidade, funcionários motivados são avidamente procurados pelas empresas. Mas são ainda criaturas raras. Quase uma raça em extinção. E a ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho. As empresas querem empregados motivados. Mas não sabem como motivá-los. Nem sempre a ação organizacional corresponde ao discurso ou à intenção.

Isto ocorre, pois de um lado, ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado. E também ainda não se

descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. Fica no ar a razão pelas quais certas pessoas são impulsionadas por um forte desejo de realizar um ótimo trabalho e por que mantêm ao longo do tempo esse impulso de fazê-lo cada vez melhor.

Por outro lado, as diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. O que é bom para uma pessoa pode não sê-lo necessariamente para outra. *“O que interessa a uma pessoa em determinada época, pode não interessá-la depois de algum tempo. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação”* (KNEELAND, 2002, p. 9).

O gerente tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais.

A motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

### **2.3 As Necessidades Humanas**

Para se compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida.

As necessidades ou motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa. Cada pessoa possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades. Daí resulta que os motivos ou necessidades são pessoais e individuais, pois são determinados pelos fatores que formam a personalidade, pelos

traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas através da experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente em diferentes épocas ou situações (SIMCSIK, 2003).

Apesar das diferenças individuais quanto aos motivos ou necessidades que regem o comportamento das pessoas, certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação. Sob este ponto de vista, muitas teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas.

A utilidade dessas teorias reside no fato de que o gerente, por ter pleno conhecimento dessas necessidades, pode tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa e, simultaneamente, alcançar satisfação delas através do contexto organizacional. Ambos, empresa e indivíduo poderiam beneficiar-se reciprocamente (GONÇALVES, 1998, p. 24).

As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo: sua *motivação* para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele próprio. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não.

A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow e se baseia na chamada hierarquia das necessidades humanas.

### **2.3.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, são elas, segundo Chiavenato (1994):

- Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie). As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou

básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo. Elas orientam a vida humana desde o momento do nascimento. Aliás, o início da vida humana é uma constante busca da satisfação dessas necessidades elementares, mas inadiáveis. Elas monopolizam o comportamento do recém-nascido e predominam sobre todas as demais necessidades humanas enquanto não for encontrada a sua satisfação.

São, portanto as necessidades relacionadas com a própria subsistência e existência do indivíduo. Embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para a sua satisfação. Sua principal característica é a premência: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento. A pessoa com o estômago vazio não tem outra preocupação maior do que se aumentar. Porém, quando com regularidade e de maneira adequada, a fome deixa de ser uma motivação importante. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas e o comportamento da pessoa terá a finalidade de encontrar alívio na pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo humano.

- Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Estão também relacionadas com a sobrevivência da pessoa. As necessidades de segurança têm grande importância, uma vez que na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a empresa e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto à sua permanência no emprego. Se as ações e decisões gerenciais refletem discriminação e favoritismo ou alguma prática imprevisível, podem se tornar poderosos ativadores de insegurança entre as pessoas.

- **Necessidades sociais:** são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológica e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam. A frustração dessas necessidades conduz, geralmente, à falta de adaptação social e à solidão. A necessidade de dar e receber afeto é uma importante ativadora do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.

- **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração.

Auto-realização	→	* Trabalho criativo e desafiante * Diversidade e autonomia * Participação nas decisões
Estima	→	* Responsabilidade por resultados * Orgulho e reconhecimento * Promoções
Sociais	→	* Amizade dos colegas * Interação com clientes * Gerente amigável
Segurança	→	* Condições seguras de trabalho * Remuneração e benefícios * Estabilidade no emprego
Necessidades Fisiológicas	→	* Intervalos de descanso * Conforto físico * Horário de trabalho razoável

**Quadro 1 – A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow. A Hierarquia das Necessidades Humanas e os Meios de Satisfação.**

Fonte: CHIAVENATO (1994, p. 73).

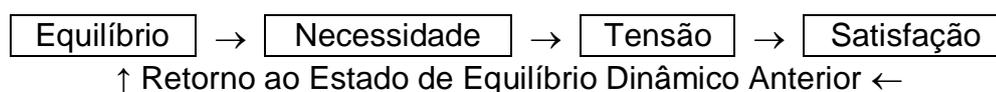
A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

- Necessidades de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essa tendência se expressa através do impulso da pessoa em se tornar mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

As necessidades de auto-realização estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

### 2.3.2 O ciclo motivacional

A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão (ou stress) gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior.



**Quadro 2 – O ciclo motivacional**  
 Fonte: ANTUNES (2002, p. 31)

O quadro acima retrata um ciclo motivacional resolvido pela satisfação da necessidade, liberação da tensão contida e retorno ao equilíbrio dinâmico do organismo. Algumas necessidades humanas exigem um ciclo motivacional bastante rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas de alimentação, sono, repouso dentre outras. Outras necessidades exigem um ciclo mais longo no tempo, enquanto as necessidades humanas mais sofisticadas, como a de auto-realização, exigem um processo que envolve quase toda uma vida humana.

Mas, nem sempre o ciclo motivacional se completa. Quase sempre o indivíduo não chega a alcançar a satisfação total ou parcial de uma necessidade. Portanto, o ciclo motivacional pode ser resolvido por meio de três maneiras diferentes como enfatiza Bergamini (1990):

- Satisfação da necessidade: com descarga da tensão e retomo ao estado anterior de equilíbrio dinâmico. O ciclo motivacional se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo. É o caso de um indivíduo que sonha com uma promoção e a consegue ao cabo de algum tempo;

- Frustração da necessidade: quando alguma barreira impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e mantém o estado de tensão no organismo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, impedindo a satisfação da necessidade e provocando um estado de frustração. O comportamento não foi eficaz no alcance do seu objetivo de atingir a satisfação da necessidade. É o caso de um indivíduo que almeja uma promoção no seu trabalho e não consegue alcançá-la até o final de sua vida profissional.

- Compensação da necessidade: quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada através de um meio indireto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira impeditiva e o indivíduo encontra um desvio ou substituto para aliviar a tensão ou reduzir a insatisfação. O comportamento busca eficácia através de um meio diferente de alcançar a satisfação, que é a compensação por alguma outra coisa. É o caso de um indivíduo que pretende uma promoção no seu trabalho e como compensação ganha apenas um aumento razoável de salário.

O conhecimento do mecanismo de ação da necessidade humana é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho, no sentido de evitar frustrações e de encaminhar soluções positivas para o alcance dos objetivos individuais. O gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana.

## 2.4 Algumas Teorias sobre Motivação Humana

As teorias baseadas nas necessidades humanas supõem uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades comum a todas as pessoas. Supõem também que há sempre uma melhor maneira de motivar as pessoas e que o gerente deve utilizá-la padronizadamente.

Na realidade, as pesquisas têm demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras de acordo com a situação em que se encontram. Alguns autores, tais como: Chanlat (1996); Bergamini (1990); Felipe (2001) e outros salientam que, tanto as diferenças individuais, como as diferentes situações devem ser consideradas em toda abordagem motivacional. É o que virá a seguir.

### 2.4.1 Modelo Contingencial de Vroom

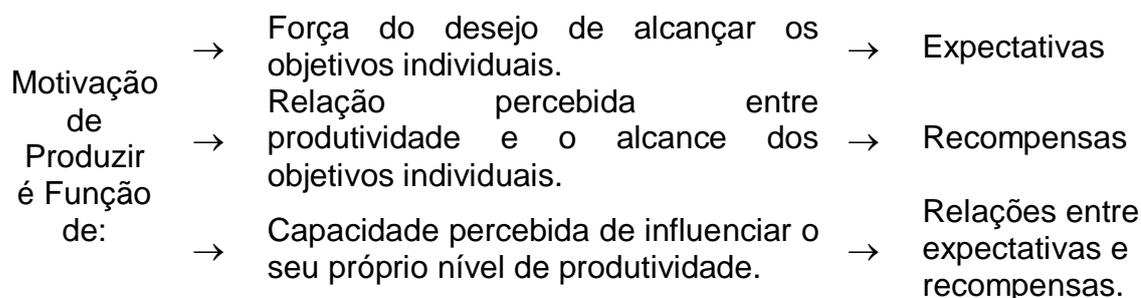
É salientado por Chanlat (1996) que Vroom focaliza a motivação, para produção em uma empresa, em função de três fatores determinantes, a saber:

- Expectativas: São os objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa;

- Recompensas: A relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida. Porém, se sua aceitação social pelos outros colegas de grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nesta situação poderá significar a rejeição do grupo; e

- Relações entre Expectativas e Recompensas: A capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com às recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco

efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe relação entre nível de produtividade e recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno. Assim, o nível de produtividade individual depende da inter-relação entre esses três fatores determinantes, como mostra a figura abaixo:



**Quadro 3 – Os três fatores determinantes da motivação.**

Fonte: REGO (1998, p. 30).

Os três fatores acima determinam o nível de motivação para produzir em quaisquer circunstâncias em que o indivíduo se encontre.

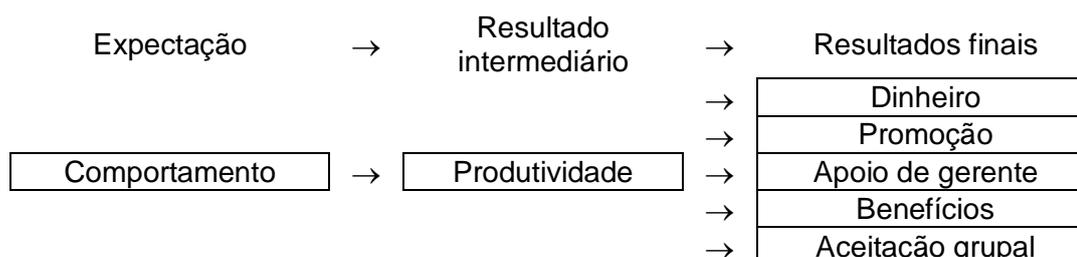
## 2.4.2 Modelo de Expectância

É um modelo baseado em objetivos gradativos, isto é, em caminhos e objetivos. Este modelo parte da hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamentos diferentes na medida em que caminha por objetivos intermediários em direção a objetivos finais.

O indivíduo percebe as conseqüências de cada opção ou alternativa de comportamento como um conjunto de possíveis resultados ou conseqüências provenientes de seu comportamento. Esses resultados compõem uma cadeia de relações entre meios e fins, como ocorre em uma árvore de decisões, por exemplo. Quando o indivíduo procura um resultado intermediário está interessado em buscar meios para atingir resultados finais (LEBOYER, 1994).

O modelo de expectância se baseia na hipótese de que a motivação é um processo governando escolhas ou opções de comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes do comportamento escolhido.

Esses resultados podem ser freqüentemente representados como uma cadeia de relações entre meios e fins. Quando a pessoa procura um resultado intermediário (produtividade, por exemplo), ela está buscando meios para alcançar resultados finais (como dinheiro, promoção, apoio do gerente, benefícios, aceitação do grupo e outros).



**Quadro 4 – Modelo de expectância de caminhos-objetivos.**

Fonte: Chiavenato (1994, p. 71).

Cada pessoa tem preferências quanto a determinados resultados finais que pretende alcançar ou evitar. Esses resultados adquirem valências. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar um determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final. Os resultados intermediários somente apresentam valência em função de sua relação percebida com os resultados finais desejados.

Na figura acima, a produtividade - resultado intermediário, não tem valência em si, mas adquire valência enquanto estiver relacionada com o desejo da pessoa de atingir determinados resultados finais como dinheiro, promoção, apoio do gerente, benefícios, aceitação do grupo dentre outros. Essa relação causal entre resultado intermediário e resultado final é denominada de instrumentalidade. Conforme é focalizado por Antunes (1998, p. 19), “a instrumentalidade apresenta valores que variam de +1,0 a -1,0 de valência, como os coeficientes de correlação entre duas variáveis, dependendo de estar diretamente ligada ao alcance dos resultados finais ou não”.

Se a pessoa perceber que não existe relação alguma entre o resultado intermediário, no caso a produtividade, e o alcance dos objetivos finais (dinheiro, promoção, apoio do gerente e outros), a instrumentalidade será igual a zero, ou seja,

de nada adiantará a produtividade para alcançar dinheiro, promoção, apoio do gerente e muitos outros.

O desejo da pessoa, ou seja, a valência, para produtividade é determinado pela soma das instrumentalidades e valências sobre todos os resultados finais. O desejo da pessoa quanto à promoção é influenciado pelo grau em que ela acredita que a produtividade poderá ajudá-la a assegurar sua promoção. Quanto mais a pessoa antecipa que a promoção é desejável e está relacionada ao resultado de sua produtividade, tanto maior sua motivação para aumentar a produtividade (ANTUNES, 2002, p. 71).

Assim, a motivação de uma pessoa e seu esforço motivado poderão influenciá-la a perceber que suas ações poderão alterar seu nível de desempenho.

O nível de motivação de uma pessoa é contingente em relação às valências que cada pessoa percebe e a instrumentalidade que acredita ter o seu comportamento ou desempenho no trabalho.

	Para aumentar a Expectância:	
Faça a pessoa sentir-se competente e capaz de alcançar o nível desejado de desempenho.	→	* Selecione pessoas com habilidades.
	→	* Treine as pessoas para usar suas habilidades.
	→	* Apóie os esforços das pessoas.
	→	* Esclareça os objetivos de desempenho.
<hr/>		
	Para aumentar a Instrumentabilidade:	
Faça a pessoa compreender e confiar que recompensas virão com o alcance do desempenho.	→	* Esclareça contratos psicológicos.
	→	* Comunique possibilidades de retorno do desempenho.
	→	* Demonstre quais as recompensas que dependem do desempenho.
<hr/>		
	Para aumentar a Valência:	
Faça a pessoa compreender o valor dos possíveis retornos e recompensas.	→	* Identifique as necessidades individuais das pessoas.
	→	* Ajuste as recompensas para se adequarem a essas necessidades.

**Quadro 5 – As implicações Gerenciais da Teoria da Expectância**

Fonte: Leboyer (1994, p. 45).

Em muitas operações de produção, a tarefa é projetada para restringir as alternativas de comportamento do operário.

Somente quando o operário tem uma escolha dentre várias alternativas e é capaz de selecionar uma escolha é que o modelo contingencial pode ser aplicado. É difícil saber de antemão quais os objetivos individuais que tem uma valência positiva em uma situação de trabalho (CHANLAT, 1996, p. 12).

É difícil distinguir quando uma diferença é necessária entre alternativas de resultados para levar a pessoa a escolher uma alternativa em vez de outra. Obviamente, cabe ao gerente, a sensibilidade suficiente para fazer todas essas distinções.

### **2.4.3 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg**

Herzberg formulou a chamada Teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, são eles, segundo Chiavenato (1994):

- Fatores higiênicos: também denominados fatores extrínsecos ou ainda fatores ambientais. Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima organizacional, os regulamentos internos dentre outros.

Apenas os fatores higiênicos eram levados em conta na motivação das pessoas: o trabalho antigamente era considerado uma atividade desagradável e para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tomava-se necessários incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho e dedicação. Outros ainda incentivavam as pessoas a trabalharem por meio de recompensas ou punições.

A principal característica dos fatores higiênicos é que quando eles são ótimos conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando são péssimos ou precários, os fatores higiênicos provocam a insatisfação das pessoas. Devido a essa influência mais

voltada para a insatisfação, Herzberg lhes dá o nome de fatores insatisfacientes. São higiênicos porque são essencialmente profiláticos e preventivos, pois eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos anti-sépticos e remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não conseguem melhorar a saúde.

- Fatores motivacionais: também denominados fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a preocupação exclusiva de atender aos princípios de economia e de eficiência, esvaziando completamente os aspectos de desafio e oportunidade para a criatividade individual.

Com isto, perdem o significado psicológico para a pessoa que os executa e passam a ter um efeito de desmotivação, provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além de fatores higiênicos. A característica mais importante dos fatores motivacionais é que quando são ótimos, eles elevam a satisfação das pessoas no trabalho, mas quando precários, evitam a satisfação.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)	Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à empresa)
1. O trabalho em si mesmo	1. As condições de trabalho
2. Realização pessoal	2. Salários e prêmios de produção
3. Reconhecimento do trabalho	3. Benefícios e serviços sociais
4. Progresso profissional	4. Cultura organizacional
5. Responsabilidade	5. Relações com o gerente

**Quadro 6 – Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.**

Fonte: CHIAVENATO (1994, p. 61).

Os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são totalmente independentes e desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação: o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação; da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional não é a satisfação, mas a não-insatisfação.

Para proporcionar uma contínua e elevada motivação no trabalho, o projeto do cargo deve ser flexível e gradativamente desafiante, no sentido de acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa.

A adequação do cargo ao homem permite melhorar o relacionamento básico entre a pessoa e o seu trabalho, permitindo oportunidades de iniciar outras mudanças na organização e na cultura da empresa e de melhorar a qualidade de vida no trabalho. O que se espera do enriquecimento de cargos é, não apenas uma melhoria das condições de trabalho, mas também um aumento da produtividade e redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal. Uma experiência desse tipo geralmente envolve um novo conceito de cultura e clima organizacional, tanto na fábrica como no escritório: reeducação da gerência e da chefia, delegação de responsabilidades, maiores oportunidades de participação.

### 3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Ao observar as pessoas trabalhando torna-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Mediante o trabalho, o homem não somente transforma a natureza, mas também se realiza e até, certo sentido, se torna mais homem.

Algumas pessoas sempre colocam em dia os seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho até completarem suas tarefas. Outras são menos pontuais e tentam realizar seus afazeres sem grande dedicação. O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho necessita muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades, requer motivação para trabalhar.

O bom desempenho depende do quanto motivado está o empregado. Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades, dentre outros.

Existe ampla literatura escrita sobre as características comportamentais típicas do funcionário motivado e muito mais ainda sobre o funcionário desmotivado, mas nem sempre o que está no papel corresponde à realidade. O terreno da motivação é ainda muito nebuloso. Apesar da enorme quantidade de pesquisas sobre a motivação não existem ainda conclusões cientificamente corretas sobre o assunto. As ciências humanas carecem do rigor e do determinismo das ciências físicas, como enfatiza Chiavenato (1994).

Na realidade, funcionários motivados são avidamente procurados pelas empresas, porém são criaturas raras. E a ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho. As empresas querem funcionários

motivados, mas não sabem como motivá-los e, nem sempre a ação organizacional corresponde ao discurso ou à intenção.

A motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais e a influência sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um impulsionador do comportamento humano como será desenvolvido neste capítulo.

### **3.1 O Sucesso e a Inteligência Emocional**

Novas pesquisas produzidas nos Estados Unidos desafiam a tradicional crença de que o sucesso profissional depende, essencialmente, do quociente de inteligência - QI. A inteligência emocional, que ao contrário do QI, pode ser aprendida nas escolas ou em casa.

Como mostram os estudos feitos por Kneeland (2002), o laboratório Bell, nos Estados Unidos, centro de estudos de alta tecnologia, fez uma pesquisa entre seus engenheiros eletrônicos e constatou que os mais produtivos não eram os de QI mais avantajado, nem mesmos os de currículo mais brilhante, mas os que exibiram maior capacidade de relacionamento e administração de conflitos, capazes de enfrentar situações novas e de crise.

Até então não se sabe bem como medir inteligência emocional. Os testes pretendem medir a capacidade de conter impulsos – excesso de ansiedade significa carência de inteligência emocional, segundo pesquisadores. Basicamente é uma forma diferente de ser esperto, como define Daniel Goleman (1995) em seu livro: *Inteligência Emocional*.

O "burro emocional" pode até ter um QI gigantesco, mas, por ser descontrolado ou até violento, provoca discórdias, desestabiliza equipes e acaba por prejudicar a produtividade de uma empresa. Nada melhor para exemplar desse tipo de "burrice" que os integrantes de gangues, que, emocionalmente desequilibrados, só conseguem resolver conflitos pela violência (GOLEMAN, 1995, p. 59)

Para um adulto melhorar sua própria inteligência emocional, a primeira tarefa é desaprender e reaprender, devido ao fato que seus hábitos emocionais

foram aprendidos na infância. É, em suma, a forma como se lidam com as emoções, assegurando estabilidade e equilíbrio emocional, capacidade de resolver conflitos, de atrair simpatias, não se deixar afundar em depressões, ansiedades ou ódios. É o tipo mais habilitado a prosperar, como enfatiza Antunes (1998).

### **3.2 As cinco Características da Inteligência Emocional**

Face às grandes tensões do mundo contemporâneo e à crescente desumanização tecnológica dos sistemas produtivos, torna-se necessário refletir sobre a nova visão do homem nas relações de trabalho. Deve ser procurar desbloquear o potencial positivo das emoções e dos laços de afeto e ternura que estão latentes em todas as organizações humanas.

Num momento onde se fala tanto em agradar o cliente, em conquistar novos mercados, em que se precisa de pessoas mais criativas e que estabeleçam relações interpessoais mais saudáveis, precisa-se trabalhar dentro das organizações de forma, a integrar o amor, e outros afetos às demais competências técnicas, eliminar as emoções negativas e valorizar as positivas que existem, potencialmente, em todos os grupos humanos.

Torna-se necessário superar um dos mais antigos preconceitos nas relações de trabalho, que é aquele que afirma que um bom dirigente tem de ser distante, frio, pouco emotivo e racional, e que os ambientes devem ser impessoais. Para isto, os executivos têm que se conscientizar da necessidade de mudarem suas crenças básicas com relação ao ser humano e, conseqüentemente, suas posturas gerenciais. Torna-se necessário enfatizar, segundo Chiavenato (1997), as cinco características básicas da inteligência emocional. São elas:

1- Raciocínio sistêmico - visão de globalidade;

2- Domínio pessoal - A essência do domínio pessoal está em aprender a gerar e manter uma tensão criativa em nossa vida;

3- Mudanças de modelos mentais – trazer à superfície, testar, melhorar nossas imagens internas do mundo – promete ser uma grande inovação na formação de organizações de aprendizagem;

4- Objetivo comum - Um objetivo compartilhado, ou comum, não é uma idéia, mas uma força inculcada no coração das pessoas, uma força de poder impressionante. Poucas forças nas relações humanas têm o poder de um objetivo que é de todos; e

5- Aprendizagem em grupo - equilíbrio entre diálogo e discussão. O aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo de criar os resultados que seus membros realmente desejam.

Deve-se procurar através do trabalho, desenvolver nas organizações, uma mentalidade de aprendizagem contínua. No entanto, o tradicional conceito de ensinar é diferente do conceito de aprender: ensina-se transmitindo informações e aprende-se com as vivências.

### **3.3 Os Componentes da Inteligência Emocional**

Os treze componentes da Inteligência Emocional, segundo Goleman (1995) são:

1 – Autoconsciência - Fazer auto-observação e reconhecer os próprios sentimentos; ter vocabulário próprio para os sentimentos; saber a relação entre pensamentos, sentimentos e reações.

2 – Tomada de decisão pessoal - Examinar suas ações e saber suas conseqüências; saber se o pensamento ou o sentimento estão governando a decisão; aplicar isso em questões como droga e sexo.

3 – Gerenciamento das emoções - Monitorar a "conversa interior" para perceber mensagens negativas deprimentes; encontrar formas de lidar com medo, ansiedade e tristeza.

4 – Lidando com o estresse - Aprender o valor dos exercícios e dos métodos de relaxamento.

5 – Empatia - Entender os sentimentos e preocupações dos outros e tomar esse ponto de vista; apreciar as diferentes formas de encarar as situações.

6 – Comunicação - Falar efetivamente sobre as emoções; ser um bom ouvidor e "perguntador"; distinguir o que uma pessoa diz do que você julga que ela diz.

7 – Auto-exposição - Valorizar a abertura e a construção de confiança nas relações; saber quando é seguro falar de seus sentimentos pessoais.

8 – Visão interior "*insight*" - Identificar padrões em sua vida e reações emocionais; reconhecer padrões semelhantes em outras pessoas.

9 – Auto-aceitação - Sentir orgulho e se ver de uma forma positiva; reconhecer seus pontos fortes e fracos; ser capaz de rir de você mesmo.

10 – Responsabilidade pessoal - Ter responsabilidade; reconhecer as conseqüências das suas decisões e ações, aceitar seus sentimentos e humores.

11 – Assertividade — Colocar suas preocupações e sentimentos sem raiva ou passividade. – Habilidade de se colocar no lugar do outro, entendendo-o e percebendo seus sentimentos e intenções não verbalizadas.

12 – Dinâmica de grupo - Cooperação; saber quando e como liderar, quando seguir.

13 – Solução de conflito - como brigar lealmente com outros garotos, com a família, com professores entre outros.

A tradição racionalista faz crer que as boas informações através de seminários, livros, artigos, e outros são suficientes para mudar o comportamento das pessoas. Só que a realidade nos mostra que as mudanças comportamentais baseiam-se nas aprendizagens feitas através das vivências e experiências. Ou seja, a aprendizagem humana é o resultado dinâmico de complexas relações entre as informações e relacionamentos interpessoais.

## 4 A LIDERANÇA E A EQUIPE DE TRABALHO

As coisas acontecem e são realizadas na sociedade devido à convicção de certas pessoas, e o mesmo ocorre nas empresas. Os gerentes são os responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização. Cada sucesso da empresa é o sucesso de um ou mais gerentes. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais gerentes. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do gerente são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica fundamental: a liderança.

Cada pessoa tem as suas aspirações pessoais, os seus objetivos, as suas preferências, as suas características de personalidade, os seus talentos e habilidades. Cada pessoa é única. Ao constituírem uma equipe de trabalho, as pessoas se destacam pelas diferenças individuais. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe elas precisam de liderança (MINICUCCI, 2002, p. 29).

A liderança constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe. Para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras. Dentre estas funções, sobressai a liderança. O gerente deve saber como conduzir as pessoas, isto é, como liderar as pessoas e administrar as diferenças entre elas. A liderança é necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas.

A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Na realidade, os líderes devem estar presentes no nível de direção, no de gerência e em todos os demais níveis da organização.

A empresa precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. É neste nível onde são decodificados e traduzidos os objetivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais outros níveis da hierarquia

empresarial. Como a gerência transita no meio do campo, ela passa a ser a intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional para o seu alcance. A gerência funciona como o nível mediador, seja interpretando os objetivos fixados pela direção, isto é, transformando-os em planos e programas de trabalho para serem executados pelas demais pessoas da organização.

Ao traduzir os objetivos fixados e convertê-los em programas de ação, a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização. O gerente não lida apenas com capital ou dinheiro, com máquinas ou equipamentos, mas trabalha, sobretudo com pessoas. É através das pessoas que o gerente consegue a execução das tarefas, a alocação dos recursos materiais e financeiros, a produção de bens ou serviços, bem como o alcance dos objetivos organizacionais. Daí a sobrevivência e o sucesso da empresa.

Ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge é a liderança, como será visto a seguir.

## **4.1 Os Diversos Conceitos de Liderança**

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode ser definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 1997).

Essa definição pode ser desdobrada para que se possa ter um melhor esclarecimento.

De início, a liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional (CHIAVENATO, 1992).

A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. O controle, por seu lado, representa as tentativas de influência que são bem-sucedidas, isto é, que produzem conseqüências bem-sucedidas, e desejadas pelo agente influenciador. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outra ou outras. Poder é a capacidade de exercer influência, embora isto não signifique que essa influência seja exercida, isto é, o poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. A autoridade, por outro lado, é o poder legítimo, ou melhor, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional. E, portanto o poder legal é socialmente aceito.

Existem vários graus de influência, indo desde a coação, a persuasão, a sugestão, até a emulação. A figura abaixo permite uma visualização simplificada.

Coação	Persuasão	Sugestão	Emulação
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão.	Prevalecer sobre uma pessoa, sem forçá-la, através de conselhos, argumentos ou induções para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, idéia ou proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos, chegar a ficar quase igual a alguém.

**Quadro 7 – Os Graus de Influenciação do comportamento.**

Fonte: BERGAMINI (1990, p. 119)

Em segundo lugar, a liderança acontece em uma determinada situação. Ela ocorre em uma dada estrutura social decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões, como nas empresas, por exemplo. O grau em que uma pessoa demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas próprias características individuais, mas também das características da situação na qual se encontra. A liderança é função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo. Trata-se de uma relação funcional.

Essa relação funcional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas

necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio de aumentar a satisfação das suas necessidades ou de evitar sua diminuição. Assim, o grupo pode selecionar, eleger, aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, porque ele possui e controla os meios — como habilidade pessoal, conhecimentos, dinheiro, posição, relacionamentos, propriedade etc. — que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

Em terceiro lugar, a liderança é dirigida através do processo da comunicação humana. Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos.

Em quarto lugar, a liderança visa à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo, pois o comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades.

Assim, a pessoa que possa dar maior assistência e orientação ao grupo — escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas, — para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder.

A definição de liderança envolve dois aspectos importantes, como enfatiza Simcsik (2003): o primeiro é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. O segundo é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos e necessidades pessoais.

Assim, a liderança é uma faca de dois gumes: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam, nem será bem-sucedida a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos. O líder deve ser capaz e os seguidores devem ter vontade.

Neste sentido, a liderança é uma questão de redução da incerteza do grupo. O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. No fundo, a liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas ou externas.

Ao ajudar o grupo a lidar com escolhas, a liderança passa a ser uma questão de tomada de decisões do grupo.

Teorias sobre Liderança	Por que algumas pessoas são melhores líderes do que outras?
Teoria dos Traços	Focalização nas características de personalidade: do líder.
Abordagem Comportamental	Focalização nos estilos de liderança frente aos seguidores.
Abordagem Contingencial	Focalização na adequação do comportamento do líder às diferentes características situacionais.

**Quadro 8 – As diversas Abordagens sobre Liderança.**

Fonte: GONÇALVES (1998, p. 79)

Para ser bem-sucedido como líder, é necessário saber lidar com alguns aspectos da motivação, comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo.

## 4.2 Os Estilos de Liderança

Apesar de todas essas colocações, muitos autores têm se preocupado em definir certos estilos de liderança, sem se preocupar com os traços de personalidade do líder. Alguns estudos sobre liderança merecem ser revistos, conforme comenta Chanlat (1996):

a) Liderança Autocrática, Liberal e Democrática.

Em um estudo pioneiro sobre liderança realizado em 1939, como comenta o autor, para verificar o impacto causado por três diferentes estilos de liderança e os climas sociais resultantes, três estilos básicos de liderança foram abordados: a

autocrática, a liberal e a democrática. A ilustração descreve as características de cada estilo de liderança.

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder e debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos colegas, ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do Líder	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

**Quadro 9 – Os três estilos de liderança.**

Fonte: ANTUNES (2002, p. 12)

Os resultados dessa pesquisa tiveram entusiástica repercussão nos Estados Unidos na época. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Sob liderança liberal, os grupos não se saíram bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade, com sinais de forte

individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. Com a liderança democrática, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do seu trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas. A partir dessa pesquisa, passou-se a defender intensamente o papel da liderança democrática — perfeitamente compatível com o espírito americano da época — extremamente comunicativa, que encoraja a participação das pessoas, que é justa e não-arbitrária e que se preocupa igualmente com os problemas das tarefas e das pessoas.

A liderança autocrática põe forte ênfase no líder, enquanto a liderança liberal põe forte ênfase nos subordinados. A liderança democrática põe ênfase tanto no líder como nos subordinados.

Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. Ele utiliza correntemente os três estilos de liderança. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

#### b) Liderança centrada na tarefa versus liderança centrada nas pessoas

Segundo esta abordagem, existem dois tipos de liderança, a saber:

- Liderança centrada na tarefa: trata-se de um estilo de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os seus resultados. É típica das empresas ou unidades que costumam concentrar as pessoas em cargos desenhados segundo o modelo clássico, de maneira padronizada e isolada. É a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.

- Liderança centrada nas pessoas: trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões. Dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados e preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, sem descurar-se do nível de desempenho desejado.

Os resultados das pesquisas revelaram que nos departamentos com baixa eficiência o estilo de liderança era orientado para a tarefa. A alta pressão no sentido de que as pessoas trabalhem provoca atitudes desfavoráveis para com o trabalho e para com os superiores, da parte dos subordinados. Este tipo de liderança pode promover melhores resultados de eficiência e de produtividade. Porém, a médio e longo prazo, a liderança centrada na tarefa provoca insatisfação, rotatividade do pessoal, elevado absenteísmo, alto nível de desperdício, envolvimento em questões trabalhistas contra a empresa, reclamações sociais freqüentes e redução do ritmo de trabalho. Quanto maior a sensação de conflito, tanto menor o nível de produção.

Como se comporta um líder orientado para as tarefas:	Como se comporta um líder orientado para as pessoas:
Planeja e define como o trabalho será feito.	Atua como apoio e retaguarda para os seguidores.
Atribui responsabilidades pelas tarefas.	Desenvolve relações sociais com seguidores.
Define claramente os padrões de trabalho.	Respeita os sentimentos das pessoas.
Busca completar as tarefas.	É sensitivo quanto às necessidades dos seguidores.
Monitora os resultados do desempenho.	Mostra confiança nos seguidores.

**Quadro 10 – As diferenças entre liderança baseada nas tarefas e liderança baseada nas pessoas.**

Fonte: ANTUNES (2002, p. 19).

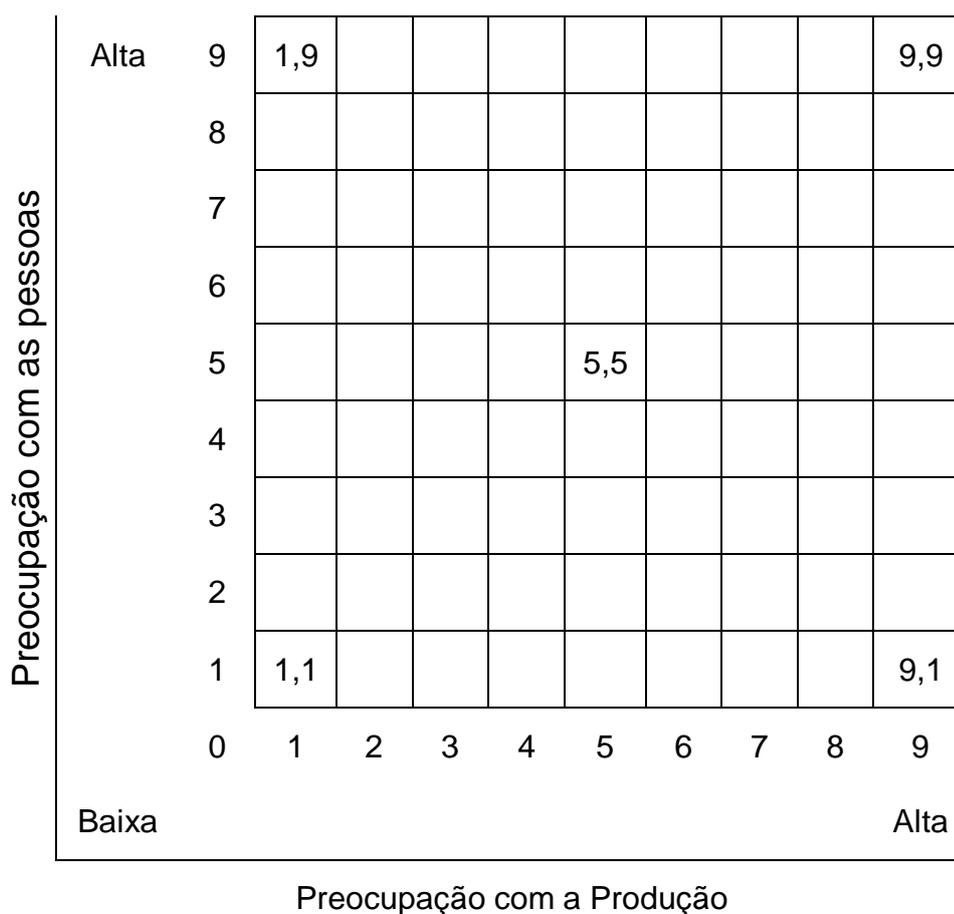
### c) Ênfase na produção versus ênfase nas pessoas

Foi criada uma técnica de alteração comportamental denominada *Grade Gerencial* como comenta Chiavenato (1994). Para o autor, todo gerente sempre está voltado para duas preocupações: a produção, isto é, os resultados de seus esforços

e dos esforços dos subordinados e as pessoas, isto é, os colegas e os subordinados com quem trabalha.

A Grade Gerencial é uma tabela de dupla entrada composta de dois eixos: o eixo vertical representa a ênfase nas pessoas, enquanto o eixo horizontal representa a ênfase na produção. Cada um desses eixos apresenta uma série contínua de nove pontos, onde 1 é o menor grau e 9 o maior grau de ênfase possível. A Grade Gerencial representa as duas ênfases e a sua interação. Embora os nove pontos de cada um dos dois eixos permita 81 posições diferentes para caracterizar os possíveis estilos de liderança.

Conforme sugere Chiaventato (1994) cinco principais estilos de liderança podem ser delimitados, a saber:



**Quadro 11 – A Grade Gerencial (Managerial Grid).**

Fonte: Chiaventato (1994, p. 19)

Estilo 1,1: no canto inferior esquerdo da Grade. Representa quase nenhuma preocupação pela produção ou pelas pessoas. É a tendência do mínimo esforço indispensável para permanecer na empresa;

Estilo 9,1: no canto inferior direito da Grade. Representa forte preocupação pela produção e pouquíssima preocupação pelas pessoas que estão produzindo.

Estilo 1,9: no canto superior esquerdo. É o estilo de liderança que enfatiza as pessoas, com pouquíssima preocupação com a produção ou pelos resultados que elas estão obtendo.

Estilo 5,5: no centro da Grade. É o meio-termo sem grandes ênfases. O gerente adota a atitude de conseguir apenas resultados médios, mas sem grande esforço das pessoas. É a tendência à mediocridade.

Estilo 9,9: no canto superior direito da Grade. Demonstra elevada preocupação tanto pela produção, como pelas pessoas que produzem. É a tendência a excelência, tanto nos resultados da produção como na satisfação das pessoas. O importante é que cada gerente aprenda a observar o seu estilo de liderança através da Grade, no sentido de fortalecer o seu desempenho individual e avaliar a situação em que está vivendo.

A partir daí, deve comparar a maneira como está liderando os seus subordinados e a maneira como deveria administrá-los em direção ao Estilo 9,9, que é o estilo da excelência gerencial, para identificar a dissonância ou discrepância entre o que é e o que deveria ser feito em termos de liderança das pessoas.

### **4.3 Escolha do Perfil de Liderança**

Para cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões. Essa gama pode ser representada por um continuum de padrões de liderança. No continuum de padrões de liderança, o comportamento localizado no lado extremo esquerdo denota o gerente que mantém elevado grau de

controle sobre os subordinados, enquanto o comportamento localizado no lado extremo direito denota o gerente que permite ampla liberdade de ação para os subordinados.

Na realidade, nenhum dos extremos é absoluto, pois autoridade e liberdade nunca são ilimitadas. Cada gerente escolhe qual o padrão de liderança que desenvolverá em relação aos seus subordinados a partir da avaliação de três forças, a saber, como nomeia Rego (1998):

Forças no gerente, como:

- Seu sistema de valores e convicções pessoais;
- Sua confiança nos subordinados;
- Suas inclinações pessoais a respeito de como liderar;
- Seus sentimentos de segurança em situações incertas.

Forças nos subordinados, como:

- Necessidade de liberdade ou de orientação superior;
- Sua disposição de assumir responsabilidades;
- Sua segurança em situações incertas;
- Seu interesse pelo problema ou pelo trabalho;
- Sua compreensão e identificação do problema;
- Seus conhecimentos e experiência para resolver o problema;
- Sua expectativa de participação nas decisões.

Forças na situação, como:

- O tipo de empresa, valores e tradições, políticas e diretrizes;
- A eficiência do grupo de subordinados;
- O problema a ser resolvido ou a complexidade do trabalho; e
- A premência de tempo.

Área de autoridade do líder				Área de liberdade dos subordinados		
O líder toma a decisão e a comunica aos subordinados	O líder "vende" sua decisão aos subordinados	O líder expõe suas idéias e solicita perguntas.	O líder expõe uma decisão-ensaio sujeita a mudanças.	O líder expõe o problema, pede sugestões e toma a sua decisão.	O líder define os limites e pede ao grupo que tome a decisão.	O líder permite que o grupo decida livremente.

**Quadro 12 – O continuum de padrões de liderança.**

Fonte: REGO (1998, p. 21)

Dessa abordagem situacional da liderança, pode-se inferir algumas proposições interessantes:

Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança sobre os subordinados é geralmente cerrada e feita na base de controles pelo líder, que passa a utilizar um padrão de liderança próximo ao extremo esquerdo.

Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança, cada qual adequado e específico para cada subordinado, de acordo com as forças citadas.

Para um mesmo subordinado, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança ao longo do tempo e conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões; se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe provisoriamente maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

Chiavenato (2000) informa que foi desenvolvido um modelo contingencial de liderança eficaz a partir da idéia de que não existe um estilo único e melhor de liderança e que seja válido para toda e qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança. O modelo contingencial se baseia em três fatores situacionais, conforme informa o autor:

**Poder de posição do líder:** refere-se à influência inerente à posição, isto é, ao volume de autoridade formal atribuído à posição que o líder ocupa, independentemente de seu poder pessoal.

Estrutura da tarefa: refere-se ao grau de estruturação da tarefa, ou seja, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado (em um extremo) ou vago é indefinível (no outro extremo). Assim, a eficácia da liderança depende do grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira ou variada. Algumas tarefas são fáceis de definir, desempenhar, medir e avaliar objetivamente. Outras, como atividades criativas ou cargos de assessoria, são mais difíceis de definir e seus resultados são mais difíceis de medir. A estrutura da tarefa é um fator importante no estilo de liderança.

Relações líder-membros: refere-se ao relacionamento que existe entre o líder e os membros do grupo. O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo pode envolver sentimentos de aceitação entre ambos, confiança e lealdade que os membros depositam no líder ou sentimentos de desconfiança, de reprovação, falta de lealdade e de amizade entre ambos.

Essas três dimensões podem ser combinadas em diferentes proporções, produzindo diferentes graus de favorabilidade situacional para o líder alcançar bons resultados. Maior o poder da posição, a estruturação da tarefa e o nível das relações líder-membros, tanto maior a favorabilidade situacional para a liderança eficaz.

FATORES SITUACIONAIS	FAVORABILIDADE SITUACIONAL	DESFAVORABILIDADE SITUACIONAL
Poder de Posição do Líder.	Maior poder de posição.	Menor poder de posição.
	Muita autoridade formal.	Pouca autoridade formal.
	Alto nível hierárquico.	Baixo nível hierárquico.
Estrutura da Tarefa.	Tarefa estruturada, rotineira e programada.	Tarefa não estruturada, variada e não programada.
	Fácil de desempenhar, de executar e de aprender.	Difícil de desempenhar, de executar e de aprender.
Relações Líder-Membros.	Bom relacionamento entre o líder e os membros do grupo.	Pobre relacionamento entre o líder e os membros do grupo.

**Quadro 13 – Modelo de liderança eficaz de Fiedler.**

Fonte: Chiavenato, (1994, p. 27)

Poder é a capacidade de fazer algo que se quer fazer ou de fazer as coisas acontecerem de acordo com a vontade. A necessidade de poder é essencial para o sucesso do gerente em influenciar as pessoas, seja para o bem do grupo ou da organização como um todo.

Essa face positiva do poder é o fundamento para a liderança eficaz. As fontes de poder podem ser classificadas em duas grandes categorias: aquelas baseadas na posição de autoridade do líder e aquelas baseadas no gerente como uma pessoa.

Poder da Posição	Poder da Pessoa
Baseado nas coisas que o gerente pode oferecer aos outros.	Baseado nas maneiras pelas quais o gerente é visualizado pelos outros.
Recompensas: "Se você fizer o que eu mando eu darei a você uma recompensa".	Sabedoria: como fonte especial de conhecimento e de informação para as pessoas.
Coerção: "Se você não fizer o que eu mando, eu punirei você".	Referência: como uma pessoa com a qual.
Legitimação: "Como eu sou o chefe, as pessoas gostariam de ser identificadas. Você deve fazer o que eu mando".	

**Quadro 14 – Categorias das fontes de saber.**

Fonte: Chiavenato, (1994, p. 32).

Conforme informa Minucucci (2002), para Fiedler existem basicamente duas orientações de liderança, que não fogem às teorias convencionais:

Liderança orientada para relações humanas: é o estilo voltado para as pessoas e para o relacionamento humano. Envolve uma abordagem participativa e não-diretiva centrada nos membros do grupo. A tarefa é secundária, pois a ênfase é colocada nas pessoas.

Liderança orientada para a tarefa: é o estilo voltado para o trabalho e para a tarefa. Envolve uma abordagem controladora, e diretiva centrada no gerente. As pessoas são secundárias, pois a ênfase é colocada na tarefa.

Quando as variáveis situacionais são muito desfavoráveis (pouca favorabilidade situacional) ou muito favoráveis (muita favorabilidade situacional), o estilo de liderança mais eficaz e, portanto o mais indicado é o voltado para a tarefa. O estilo de liderança voltado para as pessoas é mais eficaz e, portanto o mais indicado quando a favorabilidade situacional é relativamente média.

#### 4.4 Mas o que Significa Realmente Liderança?

A característica mais marcante do ambiente de trabalho é a velocidade da mudança. O desenvolvimento tecnológico, a acirrada concorrência em nível mundial, as alterações de hábitos dos consumidores, as novas exigências da moderna sociedade, se refletem em imposições externas sobre o comportamento das empresas, como aborda Antunes (2002) no sentido de:

Maior competitividade nos mercados;

Demanda de produtos ou serviços de melhor qualidade;

Maior produtividade em face da necessidade de produzir mais com menos;

Maior ênfase no cliente ou usuário. O cliente ou usuário pode ser externo quando representado pelo mercado de consumidores ou clientes que devem ser servidos pela organização. O cliente ou usuário é interno quando representado pelos diversos órgãos ou pessoas da própria organização que mantêm interdependências com o órgão ou pessoa que está sendo considerado.

Para assegurar seu sucesso frente a um ambiente em constante mutação e de elevado grau de competição, as empresas precisam de líderes eficazes. As responsabilidades do gerente estão mudando radicalmente.

Não basta ser eficiente. É preciso, sobretudo, ser um líder eficaz. O líder não atua no vácuo. Trabalha com pessoas de todos os tipos, em todos os níveis da organização e em situações altamente diversas. A eficácia de um líder, conforme Antunes (2002), consiste em:

Constituir a sua própria equipe e escolher adequadamente as pessoas que irão trabalhar com ele. Formar e manter uma equipe bem selecionada é um indício da eficácia da liderança.

Treinar e desenvolver continuamente as pessoas, mantendo um elevado grau de habilidades e de conhecimentos. O líder consegue a plena capacitação pessoal de sua equipe através da comunicação e da transmissão de informações, transferência de habilidades, mudanças de atitudes e desenvolvimento de conceitos e filosofias de trabalho. Uma equipe altamente preparada para a inovação e para os desafios de tarefas gradativamente mais complexas e diferentes.

Analisar e planejar o trabalho de modo a assegurar um desenho de tarefas altamente sintonizado com as capacidades individuais dos membros de sua equipe e gerenciar as mudanças necessárias para manter constante essa sintonia entre o desenvolvimento individual e grupal e a conseqüente modernização das atividades e serviços. O líder ajuda os subordinados a continuamente reformatarem e redesenharem as suas tarefas e cargos para o alcance e manutenção de elevados graus de satisfação profissional.

Liderar pessoas e grupos de trabalho, traçando e revendo constantemente os objetivos a serem alcançados e conduzindo os esforços de modo a obter ações eficientes e altamente produtivas. O líder consegue o comprometimento sincero das pessoas com relação a objetivos e metas individuais, grupais e organizacionais.

Motivar pessoas e grupos de trabalho através da própria tarefa, do clima organizacional adequado, proporcionando condições ótimas para o alcance dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais dos membros da equipe. O líder motiva as pessoas, elevando a sua auto-estima e o seu sentimento de realização.

Monitorar e avaliar o desempenho das pessoas e grupos para verificar o seu progresso e desenvolvimento a fim de assegurar elevados níveis de desempenho através de retroação imediata, segura e corretiva.

Recompensar firmemente para assegurar reforço positivo do desempenho eficiente e eficaz dos subordinados e da equipe e garantir justiça distributiva com relação aos ganhos de produtividade obtidos com seu pessoal.

Foi visto que a liderança é o processo dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo ou grupo de indivíduos para aglutinar e impulsionar esforços em função do alcance de objetivos em uma determinada situação.

Dessa definição, segue-se que o processo de liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo e a situação em que se encontram. A habilidade de liderança não é nata. Nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano de trabalho.

## 5 ESTUDO DE CASO

Esse trabalho foi realizado a partir de um estudo de caso, em que o levantamento, os procedimentos metodológicos e técnicas utilizadas para investigação científica seguiram os princípios da pesquisa qualitativa. Para fundamentação científica da discussão foram utilizadas obras atualizadas sobre a dinâmica do relacionamento para aprofundamento do assunto, através da pesquisa bibliográfica. Conceitos específicos e idéias distintas dos autores selecionados, foram expostos a partir de uma leitura analítica e crítica dos textos, a esquematização das idéias, como suporte para a discussão do trabalho monográfico.

O ponto de partida consistiu de uma pesquisa de campo, para conhecimento “in loco”, das principais ações desenvolvidas no ambiente, filosofia de trabalho, políticas de ação e desenvolvimento da motivação, inerentes às vendedoras da loja de confecções Colcci, em Fortaleza-CE.

O olhar crítico na linha de atendimento à clientela, que busca resultados eficientes e a eficácia da ética, a transparência e a responsabilidade social com o público e a motivação dos funcionários em relação ao seu trabalho, observados na empresa escolhida, enfatizaram as pretensões deste estudo.

Os momentos para a pesquisa bibliográfica contemplaram as fases, propostas por Chiavenato (1997): identificação de fontes seguras; localização dessas fontes; e compilação das informações (documentação).

O objeto de estudo é a busca do entendimento dos princípios humanos, sociais e de motivação aplicados na prática do relacionamento, como integridade, lealdade e ética, em defesa e zelo pelo ambiente de trabalho, na empresa em análise.

Na pesquisa bibliográfica, referencial teórico, aspecto de fundamental importância para o embasamento das indagações, buscas e organização crítica das idéias utilizou-se como critério seletivo, na escolha das obras, dois tipos de literatura: a obra científica, produzida por autores que abordam sistematicamente os conceitos,

a ideologia da motivação, a administração de conflitos, cidadania, ética e responsabilidade com liderança.

À pesquisa bibliográfica acrescentou-se, para constatação e investigação da temática e problematização explorada, a aplicação de um questionamento às vendedoras da loja, para a elaboração do Estudo de Caso.

Vinte vendedores foram escolhidos, sendo aplicada a técnica de entrevistas com um questionário com 26 perguntas, para atingir assim a meta do trabalho de pesquisa.

## **5.1 Caracterização da Empresa**

A Colcci nasceu em Brusque, em Santa Catarina, no ano de 1986. Em pouco tempo, se transformou na maior rede de franquias de moda do país, com mais de 200 lojas no Brasil e no exterior. O nome Colcci virou sinônimo de moda jovem com atitude. Além de muito trabalho, a Colcci cresceu graças à percepção de mercado, detectou a enorme carência de opções sentida pelo público jovem, e decidiu aproveitar esse inesgotável potencial de consumo. Até o surgimento da Colcci, o público jovem não tinha muita escolha. Era obrigado a consumir marcas caríssimas ou optar por uma moda que não refletia a sua personalidade. A roupa Colcci traduziu o desejo e o jeito de ser de toda uma nova geração. Daí para frente, a Colcci passou a se esforçar mais e mais para atender a demanda, sempre crescente, e iniciou um processo de seleção cuidadoso de candidatos à sua franquia. Já plenamente consolidada, a Colcci segue em seus planos de expansão.

Os produtos da marca Colcci seduzem pelo estilo arrojado e singular. A roupa acompanha o ritmo de vida da juventude mais liberada dos grandes centros urbanos. A Colcci consegue traduzir para a roupa um estilo jovem e único, característica de quem exhibe muita personalidade. As peças são fabricadas com o que há de mais moderno em tecnologia na área de confecção. A qualidade e a competitividade estão presentes em todas as etapas da produção. A Colcci está perfeitamente conectada com os conceitos de globalização e abertura de mercados.

Em 1999, a Colcci expandiu a venda dos seus produtos para lojas multimarcas, ampliando o mercado e atingindo um número ainda maior de consumidores. Nos últimos dois anos, a Colcci passou por um processo de reestruturação para atender um público ainda mais exigente.

Assim, ocorreu a reforma de uma série de lojas, o fechamento de unidades que não se adaptavam à nova ordem e a abertura de outras. Dentro desse novo conceito, a Colcci ganhou ainda mais credibilidade para crescer no mercado da moda.

A empresa investiu em design, informação e marketing direcionado e hoje se coloca ao lado de importantes marcas nacionais promovendo ações estratégicas importantes: inserção de campanhas publicitárias em canais de televisão com público segmentado, produção de roupas licenciadas pela Coca-Cola, desfiles em um evento nacional como Fashion Rio e a aquisição de marcas como Sommer, trazendo para dentro da empresa a criação e o desenvolvimento de produto de um nome considerado de vanguarda no cenário nacional.

Dar a volta pelo mundo é o sentido da nova coleção da Colcci, lançada no final do ano de 2007, contando com a participação de super modelos. Um total clima de aeroporto, imagens das cidades destinos refletidas em um painel circular e passarela automática, são alguns dos ingredientes do cenário da Colcci, tendo o Centro Cultural Ação Cidadania com local escolhido para sua apresentação.

A loja de grife internacional Colcci, oferece moda jovem, sendo um mix de tendências, uma vez que objetiva atender um público globalizado. A marca está presente em todos os continentes. Coleções são lançadas nos grandes centros. Dispõe de confecção masculina, feminina (Colcci Silver) e uma linha especial para pré-adolescentes (Colcci Fun), além de calçados e acessórios.

A Colcci passou de uma marca de roupas básicas e confortáveis, como tantas outras no país, para se tornar um desejo de consumo entre os jovens e adolescentes. Essa caracterização da empresa foi feita como recurso para facilitar à compreensão dos resultados obtidos na pesquisa.

## 5.2 Coleta de Dados

Os dados do estudo foram coletados em uma loja Colcci, em Fortaleza – CE, direcionados à compreensão das políticas de motivação adotadas pela empresa.

Um questionário com 26 perguntas objetivas foi aplicado aos 20 funcionários ligados ao setor de vendas da loja de modas analisada, pela própria autora da pesquisa.

## 5.3 Análise dos Dados

A análise foi realizada com um público, composto por 70% do sexo feminino e 30% do masculino (Gráfico 1). Verifica-se que a moda, tem grandes estilistas que pertencem ao gênero masculino, mas a mulher está no mercado de vendas, com uma liderança que motiva e ajuda a identificar o que é melhor para cada cliente.

Devido ao atendimento feminino, é marcante a quantidade de consumidores (as) que compram a mais do que o planejado. Esse fato se deve à forma de abordar à clientela e de como motivá-los (as) para a compra, feito pelas mulheres, conforme dados levantados na pesquisa.

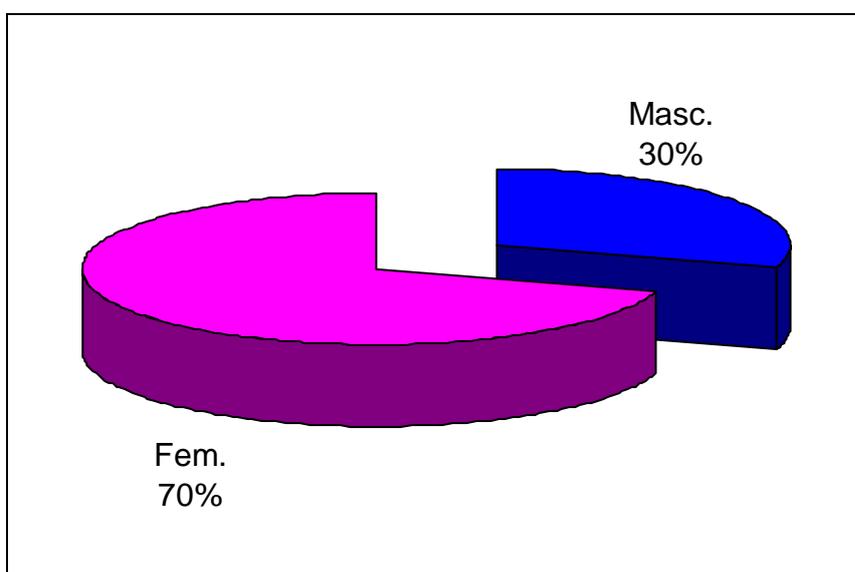
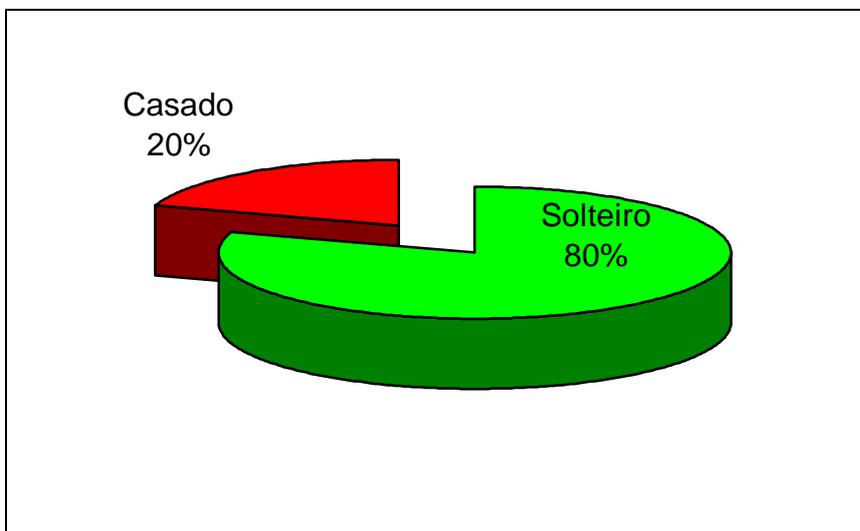


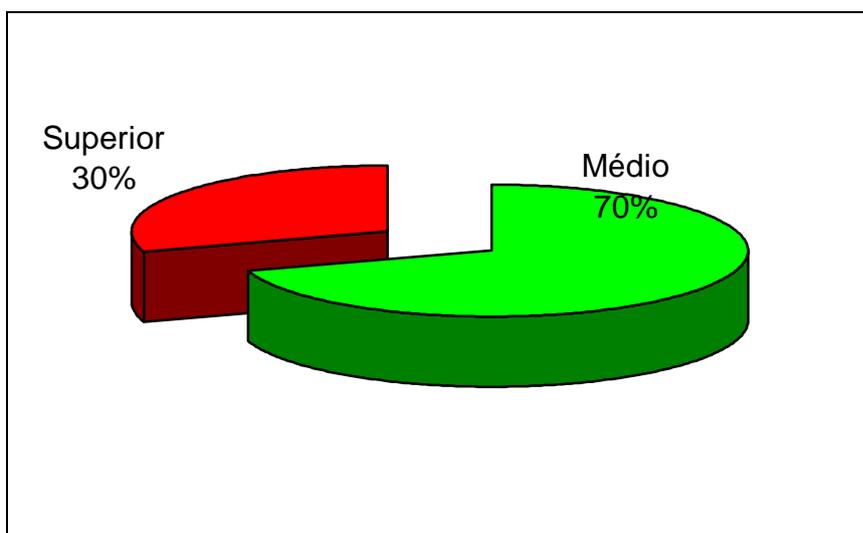
Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados.

Em relação ao estado civil e a escolaridade dos entrevistados, pode-se afirmar que: 80% são solteiros (as) e 20% casados (as). Quanto à escolaridade, 70% possuem o ensino médio completo e 30% o terceiro grau.



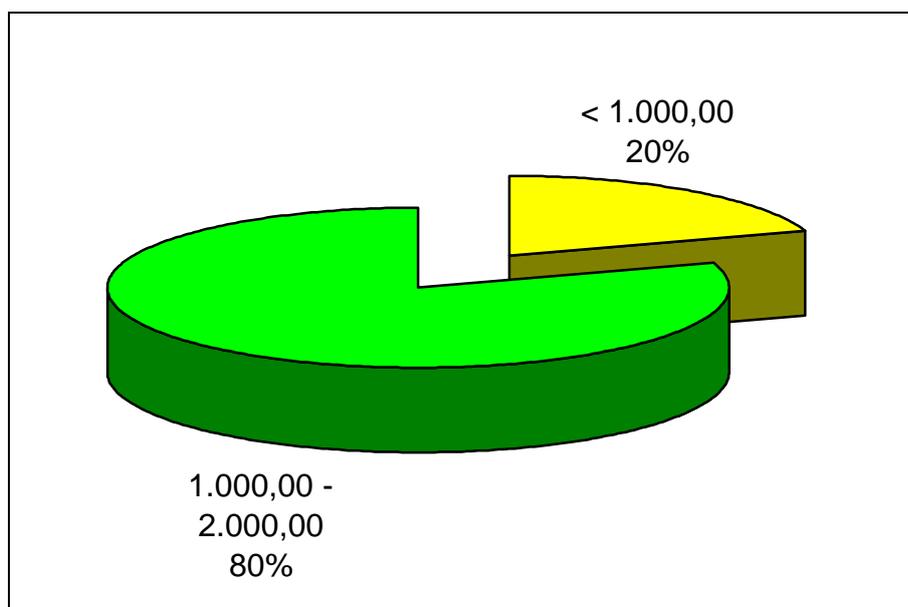
**Gráfico 2 – Estado civil dos entrevistados.**

Verifica-se que o percentual do estado civil é quase semelhante ao de escolaridade, e acredita-se que mesmo o percentual de solteiros (as) sendo maior, não significa que o comprometimento com o trabalho seja menor. Não é por serem minoria que os (as) solteiros (as) que não tenham responsabilidades consigo e com o seu comprometimento com o trabalho.



**Gráfico 3 – Escolaridade dos entrevistados.**

Em relação à faixa salarial (Gráfico 4) foi verificado que 80% dos (as) funcionários entrevistados (as) recebem na faixa de R\$1.001,00 a R\$ 2.000,00 e 20% de R\$410,00 a R\$1.000,00, e estão contentes com a Colcci e acreditam no potencial da empresa. Seguramente, um dos pontos mais importantes para uma boa e adequada motivação é a existência de um sistema de remuneração, consistente e voltado para a dinâmica, estratégia e eficiência dos negócios da empresa. É importante estabelecer uma remuneração condizente, em busca do equilíbrio interno e externo da sua estrutura de cargos e salários (salário fixo) e sistemas que premiem/recompensem também o ocupante do cargo pelo seu desempenho na participação e/ou contribuição na obtenção dos resultados (salário variável).



**Gráfico 4 – Faixa salarial**

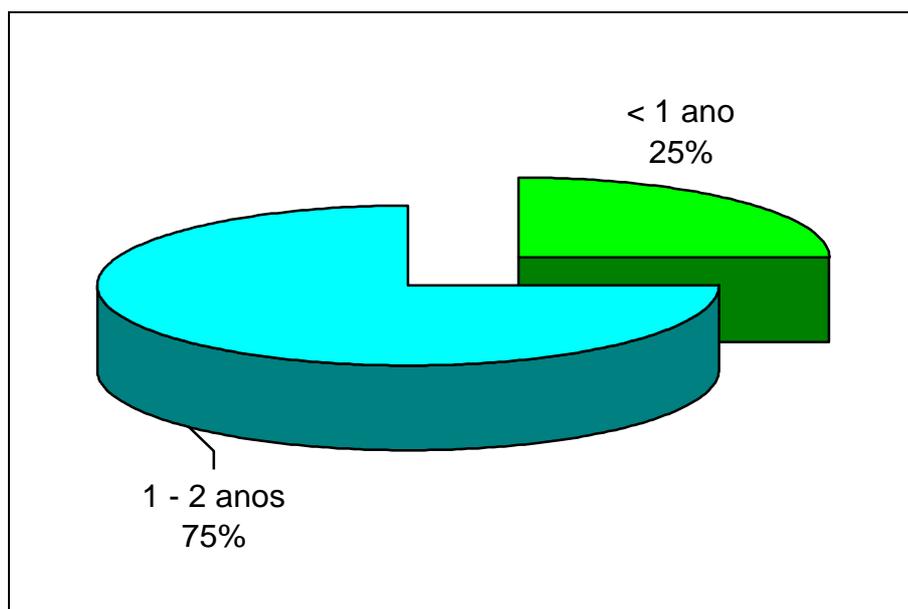
Percebe-se que grande parte dos (as) funcionários (as) da Colcci, recebem um rendimento satisfatório com a realidade do mercado de trabalho, na qual estão inseridos (as) para os dias de hoje. Há, no entanto, o estímulo para as vendas, que se manifesta quando o indivíduo entra em estado de tensão e ansiedade, que só poderá ser eliminado quando a necessidade for satisfeita.

Com as mudanças na economia, as organizações precisam oferecer produtos melhores e mais baratos, Isso vem provocando mudanças nos seus

métodos de remuneração, com o objetivo de conquistar maior motivação dos funcionários e alcançar um aumento na produção e no atendimento ao cliente.

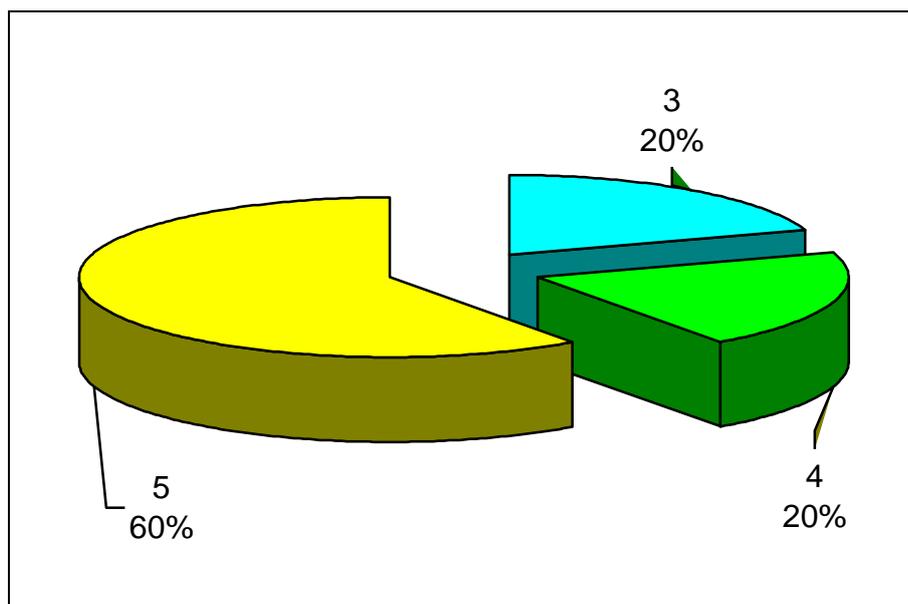
Quando questionado sobre o tempo de trabalho na empresa Colcci (Gráfico 5), foi verificado que 75% dos (as) funcionários (as) têm de 1 a 2 anos e 25% de 6 meses a um ano. É um índice com funcionários (as) com pouco tempo na Colcci, mas diante dos resultados existe um entrosamento entre eles (as) como se conhecessem a mais tempo, o que leva a um atendimento à clientela bem integrado e harmonioso.

Na dinâmica do mercado atual, a empresa deve ser vista como o meio do colaborador transformar as suas competências em valor, mas isso só acontece quando existe uma conscientização pela busca da qualidade, em cada aspecto de vida e trabalho.



**Gráfico 5 – Tempo de empresa**

Quanto ao número de empresas (Gráfico 6) nas quais já haviam trabalhado, 60% dos (as) funcionários (as) questionados (as) responderam em torno de 5 empresas; 20% em 4 empresas e 20% em 3 empresas.



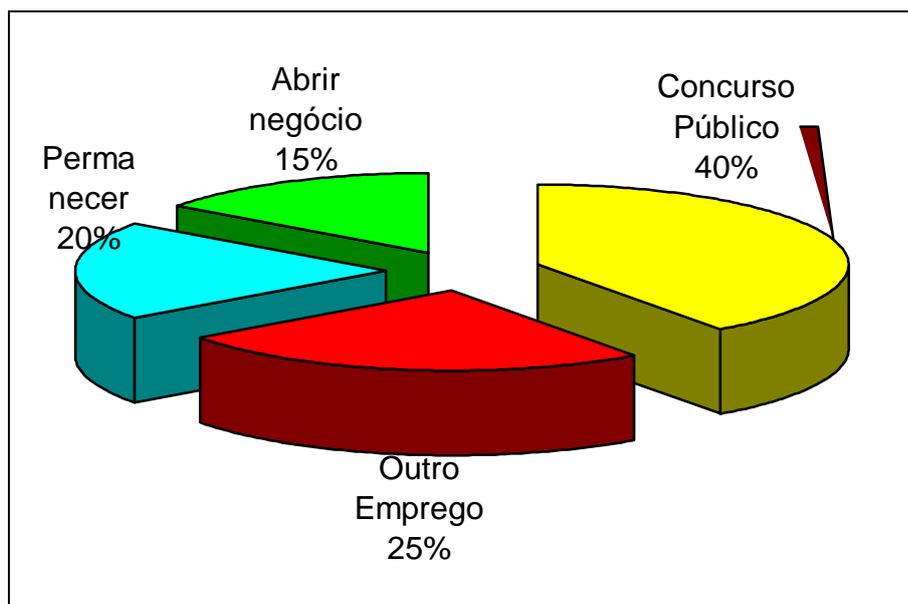
**Gráfico 6 – Empresas em que já trabalhou.**

No processo de mudança de emprego, verifica-se que a motivação é fator importante. A motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função de suas necessidades.

Não se pode falar em motivação e comprometimento com a qualidade e produtividade numa empresa que não valorize seus funcionários, não pagando, no mínimo, um salário digno.

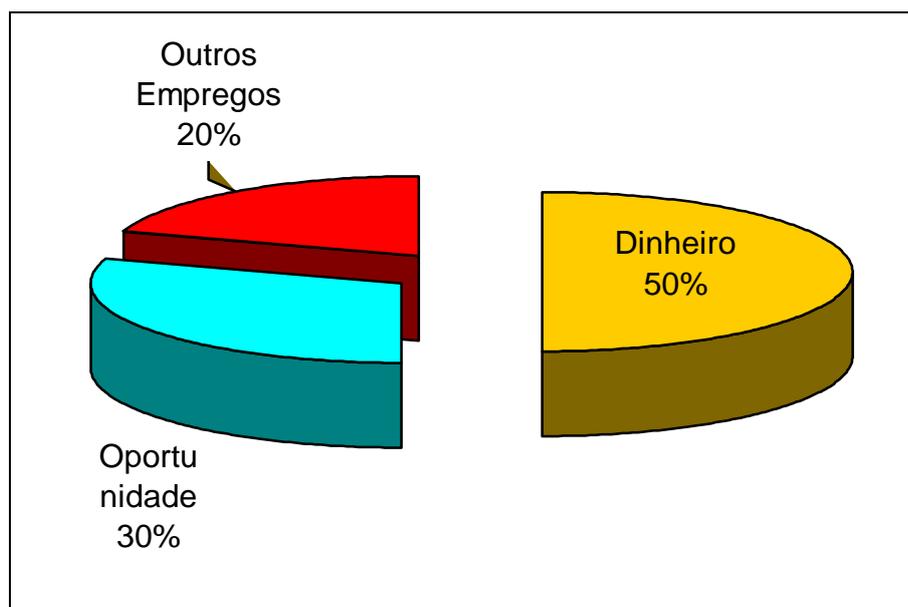
Entretanto, não é só o aspecto de remuneração, pois são encontradas muitas outras deficiências materiais, que quando não são atendidas, predispõem à desmotivação psicológica das pessoas, gerando atitudes de baixo envolvimento.

Quanto aos planos para o futuro (Gráfico 7), os (as) entrevistados (as) foram categóricos (as) em responder que 40% pretendem passar em um concurso público; 25% pretendem conseguir outro emprego; 20% permanecer na empresa e 15% abrir um negócio.



**Gráfico 7 – Planos para o futuro.**

Quando foram indagados (as) se gostavam do que faziam na empresa, foram categóricos (as) em responder que sim, totalizando 100% do resultado. Mas, quando perguntados (as), o que levou a escolha da profissão de vendedor (a) (Gráfico 8), 50% responderam que era a necessidade de dinheiro; 30% a falta de oportunidade no mercado de trabalho e 20% como um meio para obter outros empregos. As pessoas precisam, num certo momento de sua vida, ingressar no mundo do trabalho, e muitas não têm chance de escolher sua profissão.



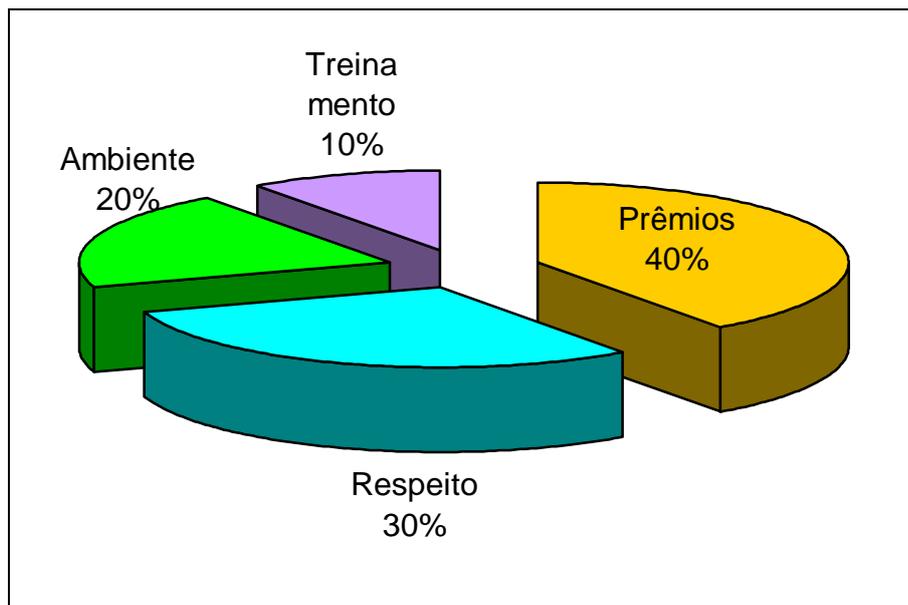
**Gráfico 8 – Escolha da profissão.**

Afinal, a realização profissional é um dos elementos mais importantes que alguém atinge a felicidade. Por isso, ao escolher uma profissão torna-se necessário que ela possa gerar realização pessoal. É preciso salientar que a escolha profissional não se faz num vácuo social, mas sim num contexto que envolve as expectativas familiares, as perspectivas do mercado de trabalho, dentre outros. Portanto, estes fatores também devem ser levados em conta na hora de escolher uma profissão. Assim, parece fundamental procurar conhecer-se profundamente, a fim de saber que tipo de carreira mais se adapte ao seu modo de ser, bem como deve procurar se informar sobre a situação atual da profissão que escolheu e suas perspectivas.

Em relação a pergunta sobre o relacionamento dos profissionais com os (as) colegas, o resultado indicou uma divisão meio a meio, isto é; 50% acham bom e os outros 50%, regular. O relacionamento humano não é fácil de administrar, principalmente quando envolve intrigas, conflitos e críticas de uma pessoa à outra. É preciso saber superar divergências, para não magoar ninguém. Ter amizades no ambiente profissional não significa passar horas conversando e deixar as responsabilidades de lado. Pelo contrário, o incentivo às amizades é uma forma de ajudar a tornar o ambiente profissional mais agradável, desenvolver os relacionamentos e tornar a vida melhor com expressão de empatia, de afetividade e de auto-estima.

O endomarketing e motivação estão intimamente ligados. O endomarketing, que é o conjunto de ações de marketing institucional, voltadas para dentro da empresa, objetiva passar uma melhor imagem organizacional para todos os colaboradores. Entre outras boas conseqüências, resulta na geração de mais motivação entre os funcionários. Então, endomarketing bem aplicado traz motivação para o local de trabalho.

Diante desse desafio foi elaborada uma pergunta, cujos resultados indicam que 40% se sentem motivados por ganhos de prêmios por produção; 30% pelo respeito e admiração recebidos da chefia; 20% devido ao bom ambiente de trabalho e 10% em decorrência do treinamento e palestras (Gráfico 9).



**Gráfico 9 – Motivação para trabalhar na empresa.**

Foi também observado que a Colcci oferece um excelente ambiente de trabalho e que além do salário, que consideram bom, existem prêmios por produção, além de adiantamento do salário e vale transporte. Os (as) funcionários (as) se sentem realizados (as) com a função de vendedor que realizam na empresa. Tais benefícios não são muitos, mas incentivam os (as) funcionários (as) a alcançarem as metas de vendas. Outro desafio a enfrentar é a busca do comprometimento das pessoas e do direcionamento do seu comportamento e ação rumo aos objetivos organizacionais. Neste aspecto, a focalização nos objetivos deve levar em conta tanto os interesses da organização como as aspirações individuais de cada integrante da equipe.

Apesar de não existir um plano de ascensão profissional na Colcci, os (as) funcionários (as), segundo observado pelas respostas ao questionário, dão o máximo de si na atividade que exercem e, trabalham com honestidade, expressando simpatia e bondade com, os clientes.

Ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com harmonia, de fazer as coisas com e por meio dos clientes e colaboradores, são pontos primordiais na comunicação e nas vendas. Quem atua no setor de vendas de uma loja como a Colcci deve ser criativa e inovadora, não apenas quanto a novos produtos ou serviços, mas principalmente com relação aos novos equipamentos, tecnologias, políticas e procedimentos, estrutura organizacional, cultura e

relacionamento com as pessoas. Deve saber como conduzir tarefas e implementar a inovação, no momento certo e na hora exata. E isto requer astúcia e imaginação, além de uma ampla visão da organização e do negócio.

Com relação ao grau de dedicação à empresa, 100% dos entrevistados disseram ser ótimo. Segundo as respostas sobre o mercado atual de trabalho, 15% dos entrevistados comentaram sobre a falta de emprego, 5% afirmaram que os gestores só querem explorar os funcionários, e a maioria, isto é, 80%, acreditam que o mercado de trabalho abre as portas para a competência.

Foi verificado diante dessa entrevista, que os funcionários da Colcci se sentem envolvidos com a empresa, pois desempenham um papel fundamental na formação e sustentação de relação entre eles, com os clientes e com a gerência. Esse envolvimento faz com que os resultados de venda propiciem a qualidade do serviço e sucesso da empresa.

# CONCLUSÕES

Os tempos mudam, as pessoas se modificam, desenvolvem, aprendem novas coisas, modificam seu comportamento e suas atitudes. Desenvolver uma maneira criativa de atrair as pessoas torna-se necessário. Um Marketing para atraí-las é fundamental.

Como foi visto neste trabalho de pesquisa, a Colcci busca a fidelização de seus clientes através do acolhimento adequado e presteza. A Colcci pertence, desde 2000, ao grupo AMC Têxtil, também proprietário da marca Sommer. Dedicar-se à moda jovem (sobretudo jeans e malharia) é hoje a maior rede de franquias do país.

Na Colcci, antes de qualquer campanha de mídia, é sempre criado um fluxograma com as informações básicas, objetivos, os meios a serem utilizados e metas, para um bom atendimento e para que o cliente sinta-se sempre acolhido e bem atendido. O marketing externo é um dos objetivos principais da Colcci, usando a estratégia da comunicação tanto por meio da imprensa quanto até mesmo das (os) modelos. Trabalha praticamente com a clientela jovem que divulga sua moda sem maiores problemas.

Em relação as respostas dadas pelos (as) funcionários (as) da Colcci, verificou-se que há harmonia entre os funcionários e a gerência. Esse ambiente harmônico é importante que o cliente sinta e observe ao entrar na loja, com os funcionários e a gerência atuando de forma integrada, e que juntos estão ali para o enriquecimento da empresa e ao bom atendimento da clientela.

É evidente que clientes irritados ou insatisfeitos são problemáticos porque podem passar para uma outra empresa e disseminar uma avaliação negativa. No entanto, clientes altamente satisfeitos passam informações positivas e, na verdade, se tornam agentes de marketing de uma empresa, o que reduz o custo para atrair novos fregueses.

A gerência da Colcci quanto à motivação e incentivo mostrou-se líder, incorporando a dimensão humana, orientando e apoiando o crescimento dos

funcionários, ajudando-os na realização de seus potenciais individuais, através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. Cria também uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima da loja e, conseqüentemente, da produtividade e das vendas.

Hoje, neste mundo tão cheio de transformações, em meio à globalização, fusões e aquisições, as empresas devem, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade e para isso ela depende quase que única e exclusivamente de seus funcionários motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, C. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Jogos para Estimulação das Múltiplas Inteligências**. 8ª. Ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. Celso. **Manual de Técnicas de Dinâmica de Grupo, de Sensibilização, ludoterapia**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BERGAMINI, C. W. & R. (orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira, 1990.

CARVALHO, Maria Cecília M. de (org.). **Metodologia Científica**: fundamentos e técnicas. 9 ed. São Paulo: Construindo o saber, 2000.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo nas Organizações**: dimensões esquecidas (volumes I, II e III). São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**: planejamento, recrutamento, seleção de pessoal. São Paulo: Atlas, 2000.

CUSHMAN, Roberto. **Colcci**: Jeans pós-adolescente. Disponível em: <http://mixbrasil.uol.com.br>. 19.06.2005. (acessado em 07.03.2008).

FELIPPE, Maria Inês. Os desafios da motivação. **Revista Gestão Plus**, nº. 18, pessoa. 18 e 19, jan/fev., 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. São Paulo: Editora Objetiva, 1995.

GONÇALVES, Ana Maria. **Dinâmica de Grupos na formação de lideranças**. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 1998.

KNEELAND, Steve. **Contratando Profissionais**. Tradução de Marina Massaranduba. São Paulo: Market Books, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEBOYER, Claude Levy. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de grupo**: teorias e sistemas. São Paulo. Atlas, 2002.

REGO, Francisco G. **Torquato do. Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1998.

SIMCSIK, Tibor. **Adequação de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2003.

## **APÉNDICE**



## Parte 2 – Motivação no Trabalho

9. Você gosta do que faz? (assinalar somente uma resposta)

- Sim  Não  
 Às Vezes  Não Sei

10. O que levou você escolher esta profissão? (responder em ordem de prioridade – 2 no máximo)

- Imposição da família  Ocupar o tempo ocioso  
 “Trampolim” para outros empregos  Necessidade de dinheiro  
 Estabilidade no emprego  Falta de outra oportunidade  
Outras \_\_\_\_\_

11. Como é o seu relacionamento com os outros funcionários? (assinalar somente uma resposta)

- Ótimo  Bom  
 Regular  Ruim

12. O que lhe mantém motivado a trabalhar nesta empresa? (responder em ordem de prioridade – 3 no máximo)

- Oportunidade de crescimento na empresa  Prêmios por produção  
 Respeito e admiração por parte da chefia  Treinamentos e palestras  
 Bom ambiente de trabalho  Outros, favor citar:  
Outras \_\_\_\_\_

13. O ambiente de trabalho fornece o mínimo de conforto necessário (iluminação, ventilação, entre outros) para um indivíduo? (assinalar somente uma resposta)

- Sim  Não

14. Além do salário mensal, existe alguma outra forma de benefício que a empresa lhe oferece? (assinalar somente uma resposta)

- Sim  Não

15. Identifique os benefícios que a empresa oferece. (responder em ordem de prioridade – 3 no máximo):

- Vale alimentação  Vale transporte  
 Plano odontológico  Plano de saúde  
 Prêmios de produção  Empréstimos financeiros  
 Reembolso ou financiamento de remédios  Outros, favor citar:
- 

16. Você se sente realizado (a) com a função na empresa? (assinalar somente uma resposta)

- Sim  Não

17. Com relação ao valor em dinheiro do seu salário mensal, você o considera: (assinalar somente uma resposta)

- Ótimo  Bom  
 Regular  Ruim

18. Em sua atual atividade, você acredita que existam expectativas futuras?

Sim  Não

19. O salário que você recebe condiz com suas responsabilidades? (assinalar somente uma resposta)

Sim  Não

20. Você dá o máximo de si na atividade que exerce? (assinalar somente uma resposta)

Sim  Não

21. Quais dos valores abaixo você possui? (responder em ordem de prioridade (3 no máximo)).

Honestidade  Sinceridade

Servir sempre  Bondade

Simpatia

Outras \_\_\_\_\_

22. Existe um plano de crescimento profissional (plano de cargos e salários) dentro da empresa que você trabalha?

Sim  Não

23. Com relação a sua responsabilidade (cumprimento de suas tarefas, assiduidade, qualidade, entre outros) no trabalho, de uma forma geral, você a considera: (assinalar somente uma resposta).

Ótimo  Bom

Regular  Ruim

24. Existe interesse em se qualificar para seu crescimento profissional dentro da empresa em que você trabalha?

Sim  Não

25. Com relação a sua dedicação na empresa, você a considera: (assinalar somente uma resposta)

Ótimo  Bom

Regular  Ruim

26. Qual das frases abaixo você considera que expressa o mercado atual de trabalho? (assinalar somente uma resposta)

Existe falta de emprego

Gestores só querem explorar os funcionários

O mercado de trabalho abre as portas para a competência

Os vencedores não vendem por causa da concorrência

A concorrência só existe para pessoas despreparadas

Outras \_\_\_\_\_