

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO

DELINE MATOS CARDOSO

**A LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL NA GESTÃO DO  
GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA  
EMPRESA CEARENSE**

FORTALEZA  
2008

DELINE MATOS CARDOSO

A LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL NA GESTÃO DO GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA CEARENSE

Monografia apresentada ao departamento de Engenharia Mecânica e de Produção para obtenção do grau de especialista em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Fernando Ribeiro de Melo Nunes, Dr.

FORTALEZA  
2008

DELINE MATOS CARDOSO

A LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL NA GESTÃO DO GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA CEARENSE

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Engenharia Mecânica e de Produção, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Engenharia da Produção, 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.

---

DELINE MATOS CARDOSO

Autora

---

Prof. (a) FERNANDO RIBEIRO DE MELO NUNES, Dr.  
Orientador

---

Prof. SÉRGIO JOSÉ BARBOSA ELIAS  
Examinador

Data da aprovação 24 / 11 / 08

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus que me permitiu o dom da vida e de aprender. Agradeço à minha família que sempre me apoiou em todos os momentos e esteve ao meu lado a todo o instante.

Agradeço ainda ao meu orientador Profº Fernando Nunes pelo tempo disponibilizado para a leitura deste trabalho, bem como pelo conhecimento transmitido no decorrer do mesmo.

Finalmente agradeço aos meus amigos, parceiros durante o curso. Desejo sucesso a todos

## RESUMO

Sabe-se que a motivação e liderança são fatores muito importante para todas as organizações, sejam elas pequenas ou não. Por isso tentou-se discutir nesta pesquisa exatamente essa temática, onde buscou-se abordar a importância desses dois fatores para o melhor desenvolvimento do trabalho dentro da organização. Esta pesquisa, portanto, está dividida da seguinte forma: no primeiro capítulo encontra-se a introdução do trabalho. Nela analisa-se o contexto geral da pesquisa, explica-se e justifica-se o tema expondo os motivos que levaram para a sua escolha, bem como a sua importância. Expõem-se também os objetivos propostos com a pesquisa e o método escolhido para a conclusão da mesma. No segundo capítulo analisa-se o conceito de motivação e mostra-se baseado na opinião de alguns autores a sua importância para a organização e de que forma ela pode mudar o cenário organizacional quando bem aplicada. Analisam-se ainda alguns gráficos sobre as teorias da motivação desenvolvidas por estudiosos desta temática como Maslow e Herzberg. No capítulo seguinte verifica-se a gestão de pessoas como ferramenta motivacional; fala-se também sobre liderança e motivação, bem como se dá essa relação entre estes segmentos e a gestão organizacional. As características de um líder também são analisados neste capítulo através de uma tabela que as mostram de forma clara. No último capítulo analisa-se as questões respondidas pelo diretor da empresa estudada através de um questionário, quando encerra-se esta pesquisa em fase conclusiva.

Palavras-chave: Motivação; Liderança; Gestão de pessoas.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
1.1. O problema.....	08
1.2. A importância do problema.....	09
1.3. Objetivos.....	09
1.3.1. Objetivo geral.....	10
1.3.2. Objetivos específicos.....	10
1.4. Metodologia.....	10
1.4.1. Tipo de pesquisa.....	11
1.4.2. Coleta de dados.....	11
1.4.3. Análise e interpretação de dados.....	12
1.4.4. Estrutura.....	12
2. A LIDERANÇA.....	14
2.1. Tomando-se um líder: qual perfil necessário.....	18
2.2. Líderes em ação: o que a liderança significa dentro do contexto moderno das empresas.....	22
2.3. Gerentes ou líderes.....	25
3. LIDERAR PARA MOTIVAR.....	29
3.1. O que é motivação.....	31
3.2. Teoria de Maslow.....	33
3.3. Teoria de Herzberg.....	35
4. A GESTÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL.....	38
5. ANÁLISE DO PROGRAMA DE MOTIVAÇÃO DE UMA EMPRESA CEARENSE.....	42
5.1. Histórico da empresa.....	42
5.2. Missão.....	42
5.3. Visão.....	42
5.4. Motivação e liderança na visão da Sixteen Confecção.....	43
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
ANEXO.....	49

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações modernas cada vez mais têm se mostrado na busca constante por processo de gestão de pessoas. Esse estilo faz parte das organizações que visam cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia, o que conseqüentemente reflete na satisfação dos consumidores. Isso porque a transformação é uma das características mais marcantes do ambiente empresarial nos últimos tempos. Não só no Brasil, mas no mundo inteiro, as organizações passaram por drásticas mudanças, decorrentes, principalmente da tecnologia e do mundo global que implicaram além de mudanças nas transações econômicas e administrativas, mudanças ainda na gestão de pessoas e a forma de relacionamento com elas, consumidores internos e externos.

A mudança nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade como um todo são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado. A rapidez dessas mudanças fez com que se acirrasse ainda mais a competitividade entre as empresas e os países, cada um lutando por uma liderança, o que gerou e ainda gera impactos significativos nas grandes organizações, levando-as a necessidade de se repensar os modelos de transações e relacionamento com as pessoas que fazem parte dela.

Um dos impactos mais expressivos foi sem dúvida o aumento das exigências e qualificações profissionais das pessoas. Cada vez mais as organizações buscam pessoas com espíritos inovadores, estimuladores, versáteis, comprometidos, enfim, cada vez mais líderes estão sendo procurados. Por isso, gerenciar pessoas é sem dúvida a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter também seus próprios desafios estratégicos dentro desta atividade. Não é uma tarefa fácil, pois é preciso lembrar que o gestor estará lidando com uma série de perfis de pessoas distintas, que pensam e agem diferentes em cada situação. Assim, é necessário que o gestor realmente tenha a vocação de um líder para que possa transmitir aos colaboradores

as necessidades da organização de forma que possa chamá-los para atuarem juntos em busca não só do sucesso da organização, mas de todos.

É preciso ressaltar que o verdadeiro líder não é apenas o profissional que tem a capacidade de auto-motivação, mas aquele que, além disso, tem a capacidade de motivar seus liderados em busca de um objetivo comum.

O indivíduo é único e ímpar e se destaca na equipe de trabalho por suas diferenças, porém, para desenvolver um bom trabalho em equipe, é necessário haver uma liderança. E é a partir daí que entra a figura do gestor como líder. Portanto, a liderança não deve ser confundida com direção ou gerência. Muitas vezes o gerente jamais será um líder. O líder, por sua vez nem sempre ocupa o papel de diretor ou gerente dentro de uma organização. O ideal seria que a figura de um líder estivesse presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação da organização.

### **1.1. O Problema**

Com o processo global vigente e a concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas, as organizações modernas têm buscado se adequar ao modelo imposto pelo sistema global. Esse modelo, além de mais exigente, mantém o foco na importância da figura de um líder dentro da organização, bem como a manutenção de colaboradores sempre motivados para que o trabalho seja bem desenvolvido dentro da organização e possa chegar até o consumidor final com excelência.

Diante dos fatos expostos, define-se o problema de pesquisa levantando as seguintes questões: qual a importância de um líder dentro de uma organização?

## **1.2. A importância do problema**

Manter colaboradores motivados é de grande importância para as organizações modernas. Essa postura pode significar melhor desenvolvimento do trabalho interno, melhor atendimento ao cliente externo e, conseqüentemente maior satisfação desse cliente, consumidor final, responsável pelo sucesso da organização e seu desempenho financeiro.

A figura do líder, por sua vez, se faz cada dia mais necessária nas organizações modernas. Esse líder não é qualquer profissional. Até porque existem profissionais com excelentes currículos, com diversos cursos e qualificações, mas que dentro da equipe não conseguem motivar nem agregar valor ao trabalho desenvolvido. Não conseguem lidar com as pessoas, com as diferenças, com a técnica e perfil que a cada pessoa é peculiar. Sendo assim, esse profissional não consegue liderar a sua equipe com a eficácia necessária, porque ser líder é mais do que capacitação profissional, é algo intrínseco, que transcende a técnica de qualquer profissão. É uma característica que está diretamente ligada ao relacionamento entre as pessoas e como o profissional pode fazer e o faz para que os outros trabalhem a seu favor, motivados e focados em um resultado único para a equipe e para a organização.

## **1.3. Objetivos**

O mundo global impôs dentre outras mudanças, que as organizações modernas buscassem novos estilos de gerenciar não apenas os negócios, já que esses também sofreram com a alta competitividade imposta pela globalização, mas pessoas também. Por isso, cada vez mais o mercado tem exigido pessoas qualificadas para as funções que exercem. O líder, por sua vez, tem sido peça fundamental no processo de gerenciamento de pessoas dentro da organização. Dentro desse processo se encontra o estado de motivação dos colaboradores, parte fundamental para que os serviços sejam desenvolvidos de maneira correta e qualificada.

### 1.3.1. Objetivo geral

Analisar de que forma a motivação interfere no desenvolvimento do trabalho para o colaborador.

### 1.3.2. Objetivos específicos:

- verificar o conceito de motivação e liderança dentro da gestão de pessoas;
- estudar como a motivação pode ser eficaz no desenvolvimento do trabalho;
- analisar como um líder pode influenciar positivamente o trabalho dentro da organização;
- verificar a postura do verdadeiro líder dentro da organização; como ele pode atuar como foco motivador dos seus liderados;
- estudar o caso de uma empresa cearense.

## 1.4. METODOLOGIA

Nesta pesquisa se propõe utilizar o método de investigação e análise. Inicialmente, objetivando cumprir a etapa investigatória, buscou-se a análise bibliográfica. A mesma foi observada através de obras produzidas por estudiosos que nos últimos tempos têm se dedicado ao estudo do tema em evidência. Para Acevedo e Nohara (2006, p.48), "o levantamento bibliográfico consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente já foram publicados em livros ou artigos científicos"

Nesta lógica destacam-se os estudos de Eduardo Soto (2002), Maria Tereza Leme Fleury (2002), Sylvia Constant Vergara (2003), Philip Kotler e Gary Armstrong (2003), Idalberto Chiavenato (1994).

A pesquisa é um trabalho em processo não totalmente controlável, adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global do espírito. O percurso muitas vezes, requer ser reinventado a cada etapa. Enfim, faz-se necessário não tão somente regras e sim de muita criatividade e imaginação.

#### **1.4.1. Tipo de pesquisa**

Quanto aos meios, esta pesquisa pode ser considerada bibliográfica, documental e estudo de caso. Para Yin (2001, p. 32), um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Neste caso específico, o estudo se deu na empresa Sixteen, no período que compreende os meses de julho e agosto de 2008.

Já segundo Cervo (2002, p. 66) “a pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios”. É importante observar que quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como descritiva. Segundo Gil (2002, p. 42), “pesquisa descritiva têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Uma das particularidades desta pesquisa, está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação. Em geral, este método assume a forma de levantamento.

#### **1.4.2. Coleta de dados**

Vale lembrar que nesta etapa, um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência devem ser considerados, também vale considerar, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Sendo assim, o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário fornecido pela empresa, com indagações previamente produzidas e a observação. Nele pretende-se coletar dados sobre a empresa, bem como, conhecer de que forma se dá sua estrutura de motivação e liderança no que diz respeito a seus colaboradores, ou

seja, como é desenvolvido o programa de motivação; se a empresa identifica resultados com ele; se houve mudanças dentro da organização após a sua aplicação; como a empresa identifica um líder e qual a importância deste profissional para ela. O referido questionário foi respondido por um dos diretos da empresa estudada.

Segundo Marnoci e Lakatos (2001, p.107), “o método da observação consiste em utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Já a entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente a informação necessária”.

#### **1.4.3. Análise e interpretação dos dados**

Vale ressaltar que esta é a parte mais importante do relatório, pois, é nesta parte que são transcritos, sob a forma de evidências os resultados apurados através da investigação. O processo da análise dos dados deu-se de forma qualitativa. “A pesquisa qualitativa responde a questões particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado” (Minayo, 2001, p. 21). Ou seja, a análise qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das reações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalidade de variáveis. A pesquisa utiliza também a análise quantitativa, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

#### **1.4.4. Estrutura**

Esta pesquisa que visa analisar a conexão entre motivação e liderança para o melhor desenvolvimento do trabalho dentro da organização está estruturada da seguinte forma. A pesquisa contém quatro capítulos. No primeiro capítulo tem-se a introdução do trabalho, onde se apresenta o tema proposto em sua plenitude

expondo ao leitor uma prévia do que ele irá ler nas próximas páginas. Apresenta-se o problema da pesquisa, a sua importância, os objetivos da mesma e a metodologia utilizada para sua produção.

No segundo conceitua-se o termo liderança, bem como o perfil de um líder, suas características e importância para a organização moderna. Neste capítulo contém ainda uma tabela que mostra as características do líder. No terceiro capítulo fala-se da conexão entre liderar e motivar, ou seja, de que forma as duas vertentes trabalham entre si e como elas se completam para o melhor desenvolvimento das ações dentro da organização. Neste capítulo conceitua-se ainda o termo motivação com base na teoria de Maslow, explicando como essa teoria se deu e como foi e é aplicada. Fala-se ainda sobre técnicas de motivação. No quarto capítulo mostra-se o estudo de caso motivacional de determinada empresa com base no questionário produzido e respondido por seus dirigentes.

Finalmente, no quinto e último capítulo analisa-se o caso de motivação e liderança da empresa Sixteen Confecções. Através de um questionário em anexo contendo dez perguntas sobre o tema em questão respondido por um diretor da empresa, pode-se vislumbrar qual o posicionamento da mesma sobre motivação e liderança de seus colaboradores. Nele, o diretor informa que estratégias a empresa utiliza para motivar seus colaboradores e qual a sua visão sobre a importância da motivação e da liderança no ambiente de trabalho.

Em seguida a conclusão da pesquisa, onde se verifica a extrema importância do colaborador se sentir motivado para desenvolver o seu trabalho. Fator determinante para que ambos – empresa e colaborador possam atingir seus objetivos.

## 2. A LIDERANÇA

O mundo global impôs dentre outras mudanças, que as organizações modernas buscassem novos estilos de gerenciar não apenas os negócios, já que esses também sofreram com a alta competitividade imposta pela globalização, mas pessoas também. Por isso, cada vez mais elas têm se mostrado em busca constante por novos processos de gestão de pessoas. Esse estilo faz parte das organizações que visam cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia necessária, o que consequentemente reflete na satisfação dos consumidores. Isso porque a transformação é uma das características mais marcantes do ambiente empresarial nos últimos tempos. O papel do líder nesse processo de mudança constante, no entanto, tem sido cada vez mais necessário para as organizações.

Antes de falar sobre o perfil do líder dentro de uma organização, conceitua-se o termo liderança. De acordo com Hunter (2006, p. 18), "liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter". Percebe-se que nesta definição, as palavras fundamentais que norteiam seu conceito são habilidade e influência de caráter, que mais tarde analisa-se se elas se concretizam como fundamentais para o processo de liderança dentro da organização. Mais tarde, Hunter enfatiza de maneira mais abrangente sua percepção sobre o termo liderança:

Liderar significa conquistar as pessoas, envolve-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que elas se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe, afinal, você não gerencia pessoas, você lidera pessoas. (HUNTER, 2006, p. 20)

O autor explica o conceito de liderança fazendo ampla questão de distanciá-lo do termo gerência. De fato, são muitas as diferenças entre os dois termos e, no que diz respeito aos perfis dos profissionais as diferenças também aparecem. O fato é que as organizações modernas estão percebendo que ter verdadeiros líderes como colaboradores é um adicional importante que, após passar por vários procedimentos internos, acabam impactando positivamente o consumidor

final, foco de toda organização. Outros autores têm opiniões formadas sobre o conceito de liderança. Para Kotler (1992, p. 15-16):

A palavra liderança é usada de duas maneiras básicas na conversa do dia-a-dia: 1) para se referir ao processo de mover um grupo de pessoas em alguma direção através de meios não coercivos; e 2) para se referir a pessoas que ocupam posições onde se espera liderança. O emprego cotidiano da expressão liderança boa ou eficaz tem ainda outros significados, que em sua maioria destacam um ponto-chave. A boa liderança move as pessoas em direção a seus verdadeiros e melhores interesses a longo prazo. Não desenvolve o lado escuro da natureza humana das pessoas. Neste sentido, pode-se dizer que Adolf Hitler às vezes demonstrou uma forte liderança, mas não uma liderança eficaz.

Verifica-se da mesma forma que o conceito anterior, Kotler (1992, p. 17) afirma que a liderança é algo que leva as pessoas a fazerem algo voltado não apenas para o seu próprio bem, mas para o bem dos demais ao seu redor, pois o líder verdadeiro não pensa apenas em si, pensa ele coletivamente. Ainda percebe-se que o autor utiliza como exemplo de líder Adolf Hitler, o colocando como alguém que vez ou outra exerceu a liderança. Não se pode negar que Hitler foi um grande líder, que atraiu milhares de seguidores durante sua trajetória política, mas também há de se concluir que o mesmo não foi o líder nato que usou seu poder de persuasão diante das pessoas para o bem coletivo. Vê-se abaixo mais um conceito sobre liderança:

Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que o outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo. (BERGAMINI, 1994 p. 35).

Como se vê, o autor coloca que liderança é também uma relação de poder. De fato, o poder existe nesta relação, pois todo líder detém o poder, mas, ao contrário de outros perfis que não podemos denominar de líder, ele não deixa este poder se sobressair à sua autoridade. Pode-se colocar que a liderança detém sim poder, mas ela o exerce a seu favor, ou seja, jamais pela força ou impondo este poder aos subordinados, mas sim, fazendo-os perceber que este poder deve ser respeitado em sua plenitude, sem a necessidade de usá-lo. Outro ponto que se pode

colocar é que a liderança está diretamente ligada à forma grupal com que ela se dá, ou seja, existe um líder que exerce a sua liderança diante de um grupo. Depois, fica evidente tratar de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

É preciso ressaltar que ser líder exige esforços de cooperação muito acentuados junto à equipe que lidera. A partir de então, deve sobressair-se as características específicas do líder em questão, onde o mesmo deve trabalhar no sentido de conquista dessas pessoas, buscando-as para junto dele, fazendo-as reconhecer que seu papel é importante dentro do processo a ser desenvolvido. Dentro disso, considera-se que, embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis à ele.

A arte de saber liderar, por exemplo, é algo cada vez mais importante para as organizações modernas. Para Chiavenato (1994, p. 45), "existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas". No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, onde elas são desenvolvidas e motivadas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as pessoas são o sujeito que promove a gerência, ou seja, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização bem como os seus objetivos pessoais.

Percebe-se que o gestor de pessoas das organizações modernas tende a lidar com as atitudes individuais e com as atitudes de grupo. O papel principal dele é fazer com que todos desempenhem bem o seu papel para atingir o objetivo final, que é a satisfação das necessidades e desejos dos clientes. É preciso lembrar que a gestão de pessoas é um fator muito importante dentro da organização, pois ela pode ser responsável pela motivação dos colaboradores que certamente estará ligada ao comportamento deste colaborador dentro da organização, o que o cliente percebe. Todas as organizações, principalmente as modernas necessitam de pessoas que não só as gerencie, mas que possam liderá-las.

Liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. O processo de liderança se verifica em infinitas

situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados. Ao observar o processo de liderança em qualquer dos espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras. (FLEURY et al., 2002, p. 259)

Como o autor aborda, todas as pessoas são capazes de exercer influência sobre as outras e liderança nada mais é do que isso. Os princípios e processos organizacionais vão se alterando, enquanto muitas das organizações hoje investem em planejamento e exploração de visões do futuro. Nessas condições a liderança tem a ver com a adaptabilidade, conferindo ao termo o sentido que assume no campo da estética, e ao mesmo tempo com a facilidade de olhar para o futuro. Segundo Chiavenato (1994, p. 137), liderança é:

Uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos e pode ser dividida em liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas; liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão; liderança dirigida pelo processo de comunicação humana, capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção e liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Liderança é vista, por Smith (1996), menos como dominância e influência do líder sobre seguidores, e mais como “os esforços dos membros de uma comunidade na ação de encontrar um modo comum de compreender uma tarefa difícil, e, como tal, necessitando de uma abordagem interdisciplinar”.

É possível, ao percorrem a grande quantidade de estudos e teorias sobre liderança, descobrir que, embora todos eles falem a respeito de um mesmo assunto, cada um tenha destacado um aspecto diferente a respeito do contexto e do processo em si mesmo desse tipo de relacionamento interpessoal. Observa-se que, alguns autores se preocupam em retratar aquilo que o líder é, quais os traços que caracterizam sua personalidade. Outros estudos imprimem maior dinâmica quanto à sua concepção de líder, buscando caracterizar aquilo que líder faz a partir de um

estilo pessoal específico. No próximo tópico analisa-se mais profundamente o perfil desse líder, tão importante no modelo atual das organizações modernas.

## **2.1 Tornando-se um líder: qual perfil necessário**

O que seria um líder? Quais são as características que denominam uma pessoa como um líder? Um líder transformador começa por criar uma visão do que deveria ser o ideal de sua organização, departamento ou grupo de trabalho. “Ele teia a melhor visão guia na busca do melhor caminho para conseguir os resultados desejados, como a qualidade, o desempenho e a produtividade”, aborda Soto (2002, p. 229). Ser um líder certamente não é uma tarefa fácil. O mercado global atual exige que cada vez mais os administradores se tornem verdadeiros líderes.

Em decorrência dessas mudanças, o líder empresarial tem adquirido novos perfis, deixando de ser controlador e passando a ser facilitador. Busca uma visão estratégica dos negócios, e não só soluções de curto prazo. Em lugar de pretender a disciplina de seus subordinados, cultiva o comprometimento deles. O comportamento individual passou a ser focado na valorização das ações em equipe e formações de times. Liderança é um processo no qual o líder busca, sob a influência e aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas. (FLEURY et al., 2002, p. 267)

Como aborda o autor, não é uma característica de um líder pensar individualmente, ele precisa pensar na equipe como um todo, isso, inclusive, facilita o processo de aceitação do grupo com relação a ele. O líder tem ainda como características fundamentais a facilidade de motivar a equipe, de conseguir, através de comunicação eficaz e simples o manejo e soluções de problemas internos sem causar grandes impactos ao ambiente organizacional em que ele se insere. Sobre outras características dos líderes veremos no quadro a seguir.

### Quadro 1. Características-chave dos líderes

<p><b>1. Autoconfiança:</b> têm completa confiança em seu critério e capacidade</p>	<p><b>2. Visão:</b> esta é uma meta ideal que propõe um futuro melhor que o <i>status quo</i>. Quanto maior for a disparidade entre meta e <i>status quo</i>, é mais provável que os seguidores atribuam uma visão extraordinária ao líder</p>
<p><b>3. Habilidade para articular a visão:</b> pode esclarecer e formular a visão de maneira compreensível para outros. Compreende as necessidades dos seguidores e, em consequência, age como força motivadora</p>	<p><b>4. Fortes convicções acerca da visão:</b> líderes comprometidos e desejosos de assumir alto risco pessoal, incorrer em custos elevados, auto-sacrifício para alcançar a visão</p>
<p><b>5. Comportamento fora do comum:</b> o comportamento não-convencional dos carismáticos gera surpresa e admiração entre os seguidores</p>	<p><b>6. Percebem-se como agentes de mudança:</b> identificam-se mais como agentes de mudança do que como guardiões do <i>status quo</i></p>
<p><b>7. Sensibilidade ao ambiente:</b> efetuam avaliações realistas das restrições ambientais e dos recursos para obter a mudança</p>	

Fonte: Soto (2002, p. 231)

Verifica-se acima que o autor expõe algumas características dos líderes. As pessoas que possuem estas características, geralmente possuem grande poder de confiança em si mesmas, sendo possível para elas manter uma atitude otimista dos problemas. Em situações difíceis não se conformam, mas motivam a si mesmos e as outras pessoas que estão a seu redor, sempre focado na busca de novos caminhos. Eles acreditam na sua própria capacidade e no êxito da sua equipe. Para Drucker (1996, p. 222), existem outras características que permeiam um líder, são elas:

Os líderes são conhecidos por menos pelo que falam e mais pelo que realizam; menos pelo título e pela posição e mais pela experiência e competência; menos pelo que controlam e mais pelo que moldam; menos pelas metas que definem e mais pela mentalidade que constroem; pela grande credibilidade pessoal e pela excepcional competência administrativa.

Pode-se observar que esses são algumas das características que moldam o perfil de um líder. Como se vê elas exigem do líder complexas percepções para que permaneçam no caminho. Porém, outras características fundamentais para um líder é o mesmo possuir credibilidade e competência. Os líderes que demonstram essas duas características geralmente são pessoas que têm poder de construir organizações fortes, as quais dependem de caráter para conseguir o sucesso.

Em uma ampla análise sobre liderança Hunter (2006, p. 28) chama a atenção para atitudes que norteiam um líder. De acordo com sua análise, uma pessoa faz por dia uma série de decisões, algumas como “serei paciente ou impaciente?” “gentil ou indelicado?” “honesto ou desonesto?”. Ainda segundo sua análise, há um pequeno mundo de opções entre o estímulo que nos atinge e a reação que decidimos ter. É nesse universo que aprendemos, se quisermos ser líderes mais eficazes e seres humanos melhores. Na mesma análise, o autor faz o seguinte questionamento:

O verdadeiro teste da eficiência do líder é o seguinte: seus funcionários são pessoas melhores e estão mais qualificadas em consequência de sua liderança e influência? Seus filhos estão se tornando seres humanos eficazes, capazes de amar os pais, de liderar e servir os outros? (HUNTER, 2006, p. 29)

Enquanto se coloca importantes características que norteiam a vida e a personalidade de um líder, há outros autores que pensam nem sempre ser essas características algo que pode colocar ou não alguém na qualidade de líder. Segundo Drucker (1999, p. 13) personalidade de liderança, estilo de liderança e traços de liderança simplesmente não existem. “A polêmica sobre características e traços é pura perda de tempo” afirma ele. Mas logo depois, em outro momento ele esclarece que o líder deverá desenvolver o que ele chama de competências para atuar no ambiente organizacional, principalmente quando estes impõem grandes e constantes mudanças. Estas competências teriam caráter mais subjetivo, como por

exemplo, a empatia, a disposição para correr riscos ou para conviver com a pressão. Elas devem ser identificadas pelo líder através do auto-conhecimento.

Líderes eficazes são amplamente persuasivos. Eles conseguem absorver grandes quantidades de informações e as processam, de modo a constituí-las em argumentos persuasivos que serão usados não de forma autoritária, mas focada no respeito que ele deve conquistar de seus seguidores. Depois, utilizam estes argumentos para convencer os demais sobre determinados valores ou ações. A persuasão, certamente, é uma das grandes qualidades que os líderes devem ter. Outra característica importante que reconhece um líder é o seu poder de comunicação, como aborda o autor abaixo:

No centro da liderança reside a capacidade de comunicar. O líder eficaz deve conhecer profundamente todas as formas de comunicação: escrita, oral, eletrônica e digital, por gráficos e pelo comportamento, pela arte e pela música, pela emoção expressa e outras. Tal domínio muitas vezes requer uma vida inteira para ser atingido, mas aquele que se dedica a estudar a comunicação torna-se um líder mais eficaz, justificando o investimento necessário para alcançar esta condição (WILHELM, 1996, p. 223).

O poder de comunicação é de extrema importância para ajudar o líder a conseguir os objetivos propostos, pois através dela ele consegue persuadir de maneira eficaz e contundente seus seguidores. O líder precisará envolver os liderados e obter participação dos mesmos, e a comunicação se colocada de forma pontual e veemente é uma das grandes aliadas nesse sentido. De acordo com Covey (1994, p.34), o líder possui as seguintes características:

Estão continuamente aprendendo: sua competência e capacidade de realização de tarefas estão sempre em expansão. Desenvolvem novas habilidades e interesses. A maior parte da energia para o aprendizado e crescimento é espontaneamente gerada e autoalimentada. Estão voltados para o serviço: encaram a vida como uma missão e não uma carreira. A cada dia se colocam voluntariamente à disposição do serviço. Irradiam energia positiva: tem aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé. Acreditam nas outras pessoas: acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas. Não se sentem engrandecidas ao se defrontarem com as fraquezas dos outros. Suas vidas são equilibradas: são socialmente ativas, possuindo vários amigos. Mantém-se atualizadas em relação aos assuntos e eventos mais recentes. São

intelectualmente ativas, com muitos interesses. São fisicamente ativas. Divertem-se imensamente, distraem-se muito. Possuem um humor saudável. São dotadas de alta consideração e honestidade para consigo mesmas.

Como se vê, além de características que citam autoridade, competência, dinamismos, respeito, dentre outras já citadas, um líder possui ainda traços de seres humanos humildes, que se preocupam com a causa alheia e não apenas com a sua própria, que pensam nos demais, que mantêm bom humor diante das situações. Também é uma das funções do líder conduzir os eventuais conflitos dentro do ambiente organizacional, pois ele entende que o conflito é parte normal de qualquer série de interações.

A administração do conflito é uma oportunidade de crescimento para o grupo e o líder percebe essa situação e a administra no sentido de jamais tomar partido ou comprar causa em detrimento de alguém. No próximo tópico analisa-se o que esse estilo de liderança, basicamente moderno pode impactar dentro da organização como um todo. Não apenas analisam-se as características do líder, mas o impacto que elas detêm sobre o dia-a-dia da organização.

## **2.2 Líderes em ação: o que a liderança significa dentro do contexto moderno das empresas**

Já foi exposto que o mundo global impôs grandes mudanças às organizações. A alta competição imposta pela globalização em parceria com a alta tecnologia e revolução nos meios de comunicação, fez com que as grandes corporações buscassem se manter dentro do perfil necessário para que essas pudessem continuar vivas no mercado. A necessidade de líderes dentro dessas organizações foi notável. Antes conceituado o termo organização: “Uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma divisão de trabalho para alcançar um propósito comum”, explica Chiavenato (2004, p. 20). De fato, como coloca o autor e como o próprio nome diz, organização é um conjunto, implica em um conglomerado de pessoas juntas, organizadas.

Pode-se dizer ainda que as organizações são instrumentos por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para alcançar objetivos, inerentes a cada uma delas, é óbvio. Objetivos esses que sem a organização jamais conseguiriam conseguir sozinhas.

É essa integração de esforços conjugados e coordenados que permite a construção de edifícios, a produção de automóveis, a prestação de serviços, o atendimento hospitalar, a comercialização de bens e serviços, e um infinito número de produtos e atividades especializadas. As organizações constituem a invenção mais complexa e sofisticada do ser humano. (CHIAVENATO, 2004, p. 21)

O que o autor coloca é que é nas organizações que existem as grandes produções e é através das pessoas que nas organizações trabalham que essa produção é possível e torna-se real. As organizações são feitas e lideradas por pessoas, por seres humanos que juntos coordenam esforços em busca do sucesso. Cada vez mais elas buscam perfis de pessoas que possam desenvolver não apenas as suas tarefas, mas persuadir e exercer o poder sobre outras dentro desse sentido.

A liderança é uma parte importante da administração, mas não é tudo. Os gerentes devem planejar e organizar, mas o papel primário de um líder é influir nos demais para que tratem de alcançar com entusiasmo os objetivos estabelecidos. Isso significa que os líderes fortes podem ser maus gerentes se os erros em planejamento fizerem com que o grupo avance na direção errada. Mesmo que possa fazer com que seu grupo se movimente, simplesmente não conseguem mobiliza-lo na direção certa para atingir adequadamente os objetivos organizacionais. (SOTO, 2002, p. 216)

O autor se refere ao fato de que a liderança é importante para a administração, mas não é tudo, porém, como podemos imaginar uma organização sem um líder, isso é possível? De que forma uma organização pode conseguir êxito nas vendas e sucesso no mercado se ela não tiver pelo menos uma figura de um líder que direcione as ações corretamente e que seja capaz de motivar os colaboradores? Sem liderança uma organização seria uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem maestro ou até mesmo um hospital sem médicos, pois assim como o maestro ou como o médico, a organização precisa de liderança para chegar a seu pleno desenvolvimento. Para Soto (2002, p. 214):

Os colaboradores e outras pessoas devem ser entendidos com relação aos seguintes aspectos: a comunidade maior a que pertencem; a cultura profissional ou da organização a qual pertencem e os filtros e estilos de pensamento que utilizam.

Observa-se que o autor direciona este estilo de liderança à massa, ou seja, à comunidade e à cultura organizacional, como um ciclo só, fazendo parte de uma mesma família. Como já se colocou, durante os últimos anos, a mudança parece ter se tornado um dos grandes desafios a ser enfrentado pelas organizações. Mas é preciso colocar que as mudanças são, na realidade, a fonte de desenvolvimento organizacional.

A chave da transformação é a postura da organização perante seus trabalhadores. A exemplo do que acontece com as pessoas, a organização necessita aprender com suas experiências e empregar totalmente seus recursos, bem como as pessoas, a organização precisa liderar, e não apenas administrar, se quiser realizar seus objetivos. Elas precisam ainda oferecer a seus líderes potenciais a oportunidade de aprender através da experiência, em um ambiente que permita crescimento e mudança.

Percebe-se que a figura do líder para a organização é de extrema importância para o desenvolvimento de suas ações, dentro e fora da mesma. Essa importância não se dá apenas hoje com o mercado global e a alta concorrência, mas desde a criação das primeiras organizações esse líder já se fez necessário. Atualmente, ele é indispensável e cada vez mais será, como aborda abaixo o autor.

As organizações do futuro serão comunidades de empresários internos. Serão estruturadas a partir de várias empresas menores interativas, mais semelhantes à estrutura de mercado de uma nação livre do que àquela do sistema totalitário. Cada uma dessas empresas precisará de liderança. As novas organizações serão pluralistas em essência, preferindo o conflito entre pontos de vista concorrentes e a disputa de fornecedores concorrentes à ilusória segurança do comando burocrático e dos monopólios internos da função. O poder para tomar decisões de trabalho fundamentais – tais como o que fazer e com quem fazer – continuará sendo despojado pela hierarquia e gradualmente distribuído a grupos menores e autogerenciáveis que tomam decisões em conjunto. (DRUCKER, 1996, p. 64)

Como se vê, a figura do líder tona-se cada vez mais importante nas organizações. À proporção que a complexidade de cada organização ultrapassa o domínio da liderança direta, o papel central do líder passa a ser de contribuir para a cultura empresarial e instituições corporativas que coloquem a liberdade em ação e criem uma sociedade mais livre dentro da organização. Essa sociedade trata-se dos colaboradores que lá estão. A questão da liberdade citada será baseada em valores aos quais estejamos todos bastante familiarizados, valores como o respeito por todos, liberdade de escolha, expressão de opiniões. Mas por que é importante ter líderes e não apenas gerentes?

Acima de tudo porque o funcionário, por mais motivado que esteja, não está ligado à empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem fala, para quem apresenta suas idéias, de quem ouve uma palavra de apoio ou um resmungo de intolerância. Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor a suas idéias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar a diferença entre sobreviver ou perecer (GOMES, 1998, p. 49).

É preciso colocar ainda que é importante que as pessoas possam se sentir parte da organização, para assim, desempenhar e fazer aflorar o líder que existem dentro delas. Pois se as pessoas se sentem parte dela, seguras, protegidas e empolgadas com a missão e os valores, e acreditam que os demais estejam vivendo de acordo com eles, geralmente produzem bons serviços para o todo. Como parte do todo, certamente, elas se preocuparão menos com a defesa de seus espaços, acreditando que ao cuidarem da organização estarão cuidando de si mesmos. Logo abaixo se verifica a distinção entre o líder e o chefe, assim se compreende melhor por que esse líder é tão importante para as organizações modernas e por que o chefe jamais poderá substituí-lo em suas ações.

### **2.3 Gerentes ou líderes**

Liderança e gerência são dois papéis importantíssimos para as organizações, mas profundamente diferentes dentro delas. Já se analisou as características bem como o conceito sobre liderança. Agora, vê-se as diferenças entre liderança:

O estilo que caracteriza um bom gerente é, em geral, autoritário e centralizador. Muitos acreditam erroneamente que um gerente eficiente deve ter todas as respostas, resolver todos os problemas e, acima de tudo, manter o controle. Quando recebem algum treinamento de liderança, o foco é sempre voltado para o lado operacional, ou seja, tem o objetivo de tornar as pessoas capazes de administrar coisas, não o de fazer com que liderem e inspirem as outras à ação. As habilidades técnicas orientadas para o resultado que levaram muitos gerentes a posições de liderança não são exatamente as melhores ferramentas para inspirar os outros a fazerem um bom trabalho. (HUNTER, 2006, p. 19)

Como se vê, o autor aborda os estilos diferentes de cada perfil. Percebe-se na distinção dos dois estilos que, o gerente é muito mais técnico do que o líder, ele foca mais os resultados técnicos e preciso, é alguém que administra e lida muito bem as máquinas, que produz e de fato dá o resultado esperado ou até além da expectativa do seu superior. No entanto, ao contrário do líder ele não tem habilidade nenhuma com pessoas, pois ao contrário das máquinas, as pessoas, na qualidade de seres humanos que são, possuem sentimentos, têm ações inesperadas, mal-humor, problemas, ficam felizes ou não, enfim, e o líder tem a habilidade necessária para lidar com essas premissas, já o gerente não.

Por ter o líder características como bom senso de democracia e comunidade, paciência, respeito ao próximo, honestidade, dentre outras qualidades já citadas fica mais fácil para ele lidar com as pessoas. Não que esse líder deixe de prezar o resultado que a organização necessita e que por ele será cobrado, mas sua equipe atua de forma mais tranqüila e eficaz na busca por esses resultados, uma vez que ele consegue persuadi-la para trabalhar em favor do bem comum.

É preciso abordar também que não é preciso ter um cargo de chefia ou hierarquicamente importante para ser um líder e influenciar outras pessoas a terem mais entusiasmo, mais empenho e mais disposição diante das ações do dia-a-dia. A liderança é algo que se ganha com o tempo. Veremos abaixo um quadro que demonstra em poucas linhas a diferença entre líderes e gerentes.

## Quadro 2. Diferença entre gerentes e líderes

GERENTE	LÍDER
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Prioriza sistema e estrutura	Prioriza pessoas
Depende de controle	Inspira confiança
Tem visão de curto prazo	Tem visão de longo prazo
Pergunta quando e como	Pergunta o que e porque
Com olhos voltados para o possível	Com olhos voltados para o horizonte
Imita	Inventa
É um bom soldado clássico	É seu próprio comandante
Faz as coisas direito	Faz as coisas certas

Fonte: Bennis (1996, p.23)

As diferenças entre gerentes e líderes são amplamente comportamentais. Para o gerente, as suas ações são distintas das dos subordinados, tendo cada um obviamente o seu papel. Para o líder, essas distinções existem apenas em virtude das competências diversas. O gerente comunica apenas o necessário e suficiente para manter as atividades, enquanto que, para o líder, comunicação é sinônimo, de debate, pesquisa e troca de opiniões mútuas. Os conflitos são resolvidos pelo gerente através do poder conferido pela hierarquia, já com o líder, eles são debatidos, estudados e aproveitados como oportunidade para crescimento.

O gerente não busca desafios, uma vez que eles alteram o que já existe na rotina do trabalho, mas o líder os cria e os enfrenta junto com a sua equipe que o faz com prazer, ele perde e ganha com naturalidade. A motivação do gerente é gerada pelo poder e dinheiro, enquanto a do líder pelo desafio da auto-realização. Essas diferenças têm sido estudadas por vários autores e sua caracterização mais nítida parece ser a base a qual estão apoiados os padrões da eficácia tanto para um como para o outro. O que se pode perceber é que o líder apresenta-se como uma pessoa que dirige e inicia uma empresa, centrada antes de mais nada, em sua visão pessoal. Este profissional reagirá de acordo com sua realidade interior.

O líder desenvolve ações capacitando, arriscando, desenvolvendo, desafiando, participando, sendo flexível, democrático, dentre outras qualidades. O

fato central e muito verdadeiro que pode-se constatar é que gerenciar não é liderar. Ambas são características importantes que as organizações necessitam, mas são extremamente distintas. Um gerente, quando não tem o perfil de líder, preocupa-se apenas em delegar tarefas, de olho nos resultados, deixando o fator humano em segundo plano. O líder, por sua vez, tem comprometimento não só com o trabalho, mas também com sua equipe, dando motivação e incentivo para que o projeto caminhe.

É preciso ressaltar o cuidado que deve-se ter quando se fala em liderança, pois muito se confunde essa característica com o simples ato de delegar tarefas, que está mais associado ao cargo de gerente.

### 3. LIDERAR PARA MOTIVAR

É importante que o líder, principalmente, dentro da organização possa transmitir aos outros colaboradores segurança. Como coloca o autor acima usando uma metáfora, é importante que o líder atue como um verdadeiro maestro que rege uma orquestra. O líder tem como papel transmitir os caminhos, coordenando as equipes a direcionar e manejar os equipamentos de trabalho.

Dutra (2002, p. 16), coloca que “o desenvolvimento das organizações está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas”. Trata-se praticamente de uma troca, onde a organização opera de um lado e o colaborador contribui de outro, formando assim um perfeito casamento. Mas como podemos detectar é através da valorização das pessoas dentro do ambiente corporativo que seu comportamento influi diretamente, ou seja, como se trata de uma troca, se a empresa valoriza seu colaborador, ele, por sua vez, valoriza a empresa e a defende, como também essa ação influi diretamente no seu comportamento, na sua postura profissional do dia-a-dia.

Um líder que oscila para frente e para trás dá a impressão de ser inseguro. Como o soprano capaz de rachar as vidraças ao atingir uma nota alta e sustentá-la, um líder que consegue manter-se firme, sem enfraquecer, pode derrubar paredes. (JONES, 2006, p. 23).

As empresas modernas da atualidade estão percebendo a importância de manter funcionários motivados e felizes na organização. Elas sabem que o desenvolvimento profissional acontece melhor e de maior forma se os colaboradores estiverem contentes e com vontade de produzir. Por isso o processo motivacional dentro da organização busca a manutenção do equilíbrio.

A auto motivação permite que o ser humano lide, realisticamente, com as pulsões básicas de seu inconsciente e também age como mediado entre esses impulsos básicos e as exigências da realidade externa. Dessa forma o indivíduo fixa uma série de normas que definem e limitam a flexibilidade de seus comportamentos, realimentando a própria mente com informações relevantes que o

fazem aprender e criam condições para que ele mude comportamentos futuros. (BOOG, 2002, p. 87)

O processo de motivação é gerenciado pela mente humana individualmente, pois quando uma pessoa interpreta seus pensamentos, ela percebe o que acontece em sua volta e através dessa percepção ela pode ficar contente ou não, mas ninguém pode fazer isso por ela.

De acordo com Boog (2002, p. 87) “essas conexões são capazes de realimentar a motivação do indivíduo ou de reduzir esse nível motivacional, dependendo de como o indivíduo interpreta as situações que o cerca no dia-a-dia”. Os fatores emocionais inconscientes podem ser trabalhados pelos indivíduos para que a auto-estima seja somada de forma positiva, resultando na boa percepção do mundo pelo indivíduo em questão, fazendo com que o ambiente da empresa se torne melhor, mais produtivo e eficaz nos resultados.

A motivação interna é a primeira a ser compreendida e trabalhada nos ambientes organizacionais, mas ela é parte de um processo mais complexo, pois devemos respeitar as diferenças entre as pessoas, já que cada um possui um processo único e individual de motivação. Isso não quer dizer, porém, que não se possa agir no âmbito individual, principalmente com ações de desenvolvimento, já que se pode aprender com o outro e, com isso, ampliar a capacidade de ser automotivar. (BOOG, 2002, p. 88)

E pode haver vários caminhos para que esse processo se desenvolva dentro das organizações, sempre dentro das premissas colocadas pelo autor, respeitando as diferenças e peculiaridades de cada indivíduo dentro e fora da organização, sabendo que cada um produz e enxerga a organização e seu modo de produção de forma independente e única. As ações de desenvolvimento individuais, no entanto, podem ser mais eficazes, pois o indivíduo se vê como ser único em destaque e não de forma coletiva.

### 3.1. O que é motivação

Estar bem no local de trabalho, desenvolver funções com excelência esperada pela organização, ser pontual e disciplinado. Todas essas questões estão diretamente ligadas à motivação no trabalho por parte do colaborador. Ela é algo que precisa ser realizada, incentivada, provocada todos os dias para que possa desenvolver e realizar atividades com excelência no trabalho. Como coloca Vergara (2003, p. 42) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

Muitas vezes as pessoas criam expectativas com relação ao que a organização pode lhe oferecer e o que elas devem dar à organização em troca, e isso pode refletir diretamente no processo de motivação ou não do funcionário. Mas é claro que não é somente por conta disso que um funcionário fica ou não motivado. São muitos outros fatores bastante relevantes para os dois lados, colaborador e organização, que fazem ou não a organização ter um clima motivacional comum e contagiador entre os setores e as equipes.

Schermerhorn (1999, p. 248), demonstra uma visão completa da motivação.

A motivação leva os esforços que, juntamente com os atributos apropriados e o apoio organizacional, resultam em desempenho. O impacto motivador de quaisquer recompensas e recebidas por esse desempenho depende da equidade e de considerações de reforço. (SCHERMERHORN, 1999, p. 248)

Porém, Boog (2002, p. 85), entende que a motivação faz com que as pessoas fiquem mais felizes, é algo fundamental para a vida de todos: “é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulo e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações”, coloca ele. De fato, é de extrema importância para os funcionários se sentirem motivados, porém, antes dessa

motivação, eles precisam acreditar em seu potencial, pois é uma qualidade muito válida e usada nos dias de hoje.

A motivação é algo imprescindível na vida das pessoas. No trabalho então, ela se torna grande aliada no desenvolvimento das ações, nos resultados apresentados e na forma de encarar e resolver os problemas internos. A motivação pode ser entendida como os motivos que levam uma pessoa a ser mais feliz em suas relações pessoais e profissionais. Segundo Boog (2002, p. 86), “a motivação é vital na dinâmica entre as pessoas, influenciando diretamente na eficácia das relações e possui dois dos grandes vetores: motivação interna e externa”.

Segundo Romão (2007), “algumas pessoas não encontram motivação naquilo que fazem. É simples: o fato é que não perceberam que aquilo que estão fazendo não as motiva. Os fatores de motivação dificilmente são encontrados prontos para serem colocados em prática. Fatores motivacionais são planejados, elaborados e construídos pouco a pouco”. Como vemos o autor aborda sobre os fatores motivacionais, enquanto isso, Simões (2007), chama a atenção para outro fator: a desmotivação. “Desmotivação é um luxo. As pessoas que mais precisam ganhar dinheiro, ter uma vida rica, saudável e ser feliz são aquelas que mais precisam se motivar. Buscar soluções e respostas. Desmotivação não paga nossas contas, mas é uma sensação que propõe um desafio a nos mesmos”. Como vemos o autor chama a atenção do leitor para a questão da desmotivação no sentido que fazer com que ela trabalhe a seu favor. Para ele uma pessoa desmotivada, muitas vezes tem mais chance de buscar aquilo que quer, pois ela sempre estará em busca da motivação.

A motivação, certamente é um tema instigante, dentro e fora das empresas, afinal, a necessidade de motivação humana não tem só a ver com fatores profissionais, mas também pessoais. O fato também é que fatores diferentes motivam pessoas diferentes, até porque nós somos diferentes uns dos outros e, como seres únicos, nos sentimos atraídos por situações diferentes, obviamente. Algumas pessoas se motivam com um simples elogio no trabalho e jamais se sentem felizes sozinhas, enquanto outras um elogio nada mais e que um elogio é a necessidade de ficar só e muito importante.

Obviamente as pessoas vão em busca de solucionar essa tensão e escolhe um caminho para isso. Por isso, são muitas as necessidades das pessoas, e sobre elas falaremos a seguir.

### 3.2. Teoria de Maslow

Foram muitos os estudiosos a respeito do tema motivação, e ainda hoje há muitos artigos a respeito, afinal, no mercado global e altamente competitivo cada vez mais esses fatores se tornaram e se tornam importante. Abraham Maslow<sup>1</sup> foi um deles. Na década de 50 ele desenvolveu uma teoria que tomava como eixo principal as necessidades humanas. Necessidades essas que, para eles são colocadas de forma hierárquica e a busca de satisfazê-las e o que nos motiva a tomar uma direção na vida. Vergara (2002, p. 44), explica quais são:

Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. As fisiológicas dizem respeito a sobrevivência das pessoas, as de segurança estão relacionadas a necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária. Já as necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização, esta últimas constituindo o topo da hierarquia. As afetivo sociais falam do desejo de amar e ser amado, já as de auto-realização dizem respeito a realização do nosso próprio potencial.

Como pode-se perceber, para Maslow, à medida que as necessidades mais baixas de hierarquias vão sendo satisfeitas, dão lugar as mais altas. A idéia de Maslow e citar o comportamento motivacional que e explicado pelas necessidades do ser humano.

Os enfoques de conteúdo sustentam que a motivação surge com o desejo de satisfazer uma necessidade. Uma necessidade e uma sensação pessoal de carência em algum dos aspectos da vida de uma pessoa, a qual uma tensão desagradável. O individuo esforça-se em reduzir essa tensão, em geral tomando uma ação que lhe permita satisfazer a suas necessidades. Algumas pessoas sentem-se impulsionadas pela necessidade de ter êxito em alguma coisa, outras, pela necessidade de serem apreciadas, de obter e/ou riquezas ou de se sentirem seguras em seu trabalho. Se o individuo consegue reduzir a sua sensação de deficiência, com isso reduzira também a intensidade da força motivadora. (SOTO, 2002, p. 142)

---

<sup>1</sup> Abraham Maslow foi um psicólogo Americano, conhecido pela proposta hierarquia de necessidades de Maslow.

Como podemos perceber as necessidades são particulares de cada indivíduo e estão diretamente ligadas a sua forma de viver, desde a infância, ou seja, na construção de sua personalidade como ser humano que é, na construção de sua identidade.

Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, tudo de acordo com uma hierarquia de importância e de influência para a vida do ser humano. Essas necessidades estão em uma pirâmide, cuja base está as necessidades mais baixas que são as necessidades fisiológicas, e no topo, as necessidades mais elevadas, que são as necessidades de auto realização.

Os empregados com profundas necessidades de associação desfrutam enormemente do trabalho em colaboração com os demais. Os empregados com poucas necessidades de associação podem se sentir mais do que satisfeitos na realização independente de suas tarefas. Quando uma organização não satisfaz as necessidades de associação, a insatisfação dos empregados pode se manifestar por meio de um absenteísmo freqüente, baixa produtividade, adoção de condutas relacionadas com a tensão e, inclusive emocional. Quando os administradores percebem que seus subordinados procuram satisfazer as suas necessidades de associação, devem proceder em conseqüência. Por exemplo, poderiam estimular os empregados a mostrar maior grau de cooperação e a participar das atividades sociais da organização. (SOTO, 2002, p. 144)

Os administradores que percebem esse nível de motivação dos empregados podem ajudá-los a descobrir as oportunidades de crescimento. Como exemplo pode-se citar o fato dos administradores criarem um ambiente motivador incluindo os empregados nos processos de tomada de decisões da organização, reestruturando as suas funções e oferecendo a eles responsabilidades especiais, afinal, todo colaborador gosta de ser valorizado e quando ele percebe que a organização está o incluindo no processo de tomada de decisões, certamente ele se sentirá motivado e importante para tal organização.

### 3.3. Teoria de Herzberg

A teoria de Frederick Herzberg<sup>2</sup> difere um pouco das que já citamos aqui. O modelo dele enfatiza a importância das características dos cargos e das práticas organizacionais e coloca que a motivação depende basicamente de dois pontos: higiene e fatores motivacionais, como veremos mais adiante, por isso ela é chamada de teoria dos fatores. Antes, Soto (2002, p. 150), explica:

Os pesquisadores descobriram que a presença de uma característica no trabalho em particular, como a responsabilidade, poderia incrementar a satisfação no trabalho. No entanto, a ausência da mesma característica não necessariamente produziria satisfação. Se, ao inverso, a ausência da característica produzia insatisfação, um alto grau de segurança no emprego na necessariamente representa satisfação. (SOTO, 2002, p. 150)

O fato é que, ao contrário de outros pensadores, como Abraham Maslow, que tentavam explicar as necessidades humanas em diversos campos, a Teoria de Frederick Herzberg foi baseada no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro de uma empresa. Para motivar um funcionário, não basta, para Herzberg, que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação devem estar bem presentes.

Assim, seguem abaixo, fatores motivadores como aqueles que fazem com que os indivíduos se sintam especialmente bem e que são os de satisfação como crescimentos e progressos são colocados em suas pesquisas. Os estudos de Herzberg levaram a conclusão que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional são desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. A seguir, os fatores de motivação e de higiene que, segundo Herzberg são os pilares de sua teoria.

---

<sup>2</sup> Frederick Herzberg foi o autor da "Teoria dos Dois Fatores" que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas.

**Quadro 3. Exemplos de fatores de motivação**

<b>FATORES DE MOTIVACAO</b>	<b>FATORES DE HIGIENE</b>
Interesse no trabalho	Condições de trabalho
Responsabilidade	Políticas da campanha
Reconhecimento	Supervisão
Realização	Colegas d trabalho
Avanço e crescimento	Salário, prestígio e segurança no emprego

Fonte: Soto (2002, p. 151)

Como podemos perceber, Herzberg dividiu os fatores que podem motivar daqueles que não podem que ele denominou de fatores de higiene. Os fatores de motivação são as características de um cargo como interesse no trabalho, responsabilidade, reconhecimento, realização. Esses fatores podem ser determinantes para sabermos se um trabalho é interessante e satisfatório dentro da organização.

Já os outros tem a ver com os fatores de higiene, que são as características do ambiente de trabalho que quando positivas mantém um nível bom de motivação no trabalho, porém, quando negativas podem desmotivar. “A expressão higiene serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação”, explica a Revista Vencer.

O que se ressalta é que para Herzberg os fatores de motivação colocados na tabela provocam satisfação, enquanto os fatores de higiene provocam.

**Figura 1. Teoria de Herzberg**



Fonte: Soto (2002, p. 151)

Como pode-se analisar existem três itens que estão diretamente ligados a fatores como satisfação, insatisfação e não-satisfação. São eles, os fatores de motivação na concepção de Herzberg e de higiene, o que ajuda a compreender a sua teoria. No próximo capítulo iremos analisar como a gestão de pessoas pode influenciar como ferramenta motivacional dentro da organização.

#### 4. A GESTÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL

Não é o objetivo neste momento realizar um estudo histórico sobre a gestão de pessoas, no entanto, ressalta-se a importância de conceituar esta temática: de acordo com Fleury et al. (2002, p. 12), “entende-se por gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar o comportamento humano no trabalho”. No entanto, é preciso lembrar que para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas que deverão ser desenvolvidas dentro deste processo de gestão.

A gestão de pessoas pelo que consta é um conceito diretamente ligado ao comportamento, pois analisa o comportamento das pessoas dentro da organização. O que se percebe é que anteriormente as pessoas mantinham uma reação supervalorizada do trabalho que desenvolviam, sem com isso se preocupar com a satisfação em realizar este trabalho.

O mundo global, no entanto, exige pessoas mais qualificadas para o mercado, o que é bom para as organizações, pois elas podem contar com profissionais cada vez mais competentes e que precisam se firmar no mercado pois a concorrência é alta, no entanto, para essas pessoas a satisfação em desenvolver o trabalho é muito importante. Por isso, as empresas modernas perceberam que investir nas pessoas e em um departamento dentro da organização voltado para elas seria algo importante. Pois com isso a organização passava a contar com pessoas além de competentes, motivadas e comprometidas. Atualmente, esta é uma premissa certa e bastante lógica.

É preciso, portanto, estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta, ou seja, com o envolvimento dos clientes internos e externos. O momento atual exige ampla transformação, uma nova “filosofia de gestão”, o que implica uma grande mudança no paradigma anterior. Torna-se fundamental ao gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processo. As duas formas principais de modelos de sucesso atualmente é a gestão por competências e o envolvimento de verdadeiros líderes. (ITALIANI, 2002, p. 43)

Como podemos perceber, o autor relata que a administração atual se depara com a realidade de um novo tempo em que é preciso o envolvimento dos clientes internos e externos da empresa para que ela consiga se desenvolver. Mais o que isso, para ele as duas principais fontes para o sucesso é a gestão por competências bem como o envolvimento de verdadeiros líderes na organização.

Ao estabelecer um modelo de gestão por competências, faz-se necessário adotar algumas atitudes básicas relacionadas às ações gerenciais: conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências; reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências e crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã. Estas premissas devem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e serem internalizadas nas atitudes e comportamento de todos. (ITALIANI, 2002, p. 45)

A gestão por competência exige da organização um planejamento adequado sobre os colaboradores, bem como análise do perfil de cada um deles. Mas o que seria competência? Para Vergara (2000, p. 38) “é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”. A gestão por competência é algo que funciona dentro da gestão de pessoas e, que por sua vez está ligado às questões de liderança e motivação.

A arte de saber liderar, por exemplo, é algo cada vez mais importante para as organizações modernas. Para Chiavenato (1994, p. 45), “existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas”. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, onde elas são desenvolvidas e motivadas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as pessoas são o sujeito que promove a gerência, ou seja, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização bem como os seus objetivos pessoais.

Como podemos perceber, o gestor de pessoas das organizações modernas tende a lidar com as atitudes individuais e com as atitudes de grupo. O

papel principal dele é fazer com que todos desempenhem bem o seu papel para atingir o objetivo final, que é a satisfação das necessidades e desejos dos clientes. É preciso lembrar que a gestão de pessoas é um fator muito importante dentro da organização, pois ela pode ser responsável pela motivação dos colaboradores que certamente estará ligada ao comportamento deste colaborador dentro da organização, o que o cliente percebe. Ou seja, um colaborador desmotivado e mal liderado atende mal ao cliente, geralmente tendo a tratar mal seus colegas e isso é um fator muito negativo para a organização como um todo.

As organizações que preocupam com a otimização de seu capital intelectual o fazem para satisfazer as necessidades do cliente e dessa forma manter-se no mercado, ser mais competitivas e desenvolver-se estrategicamente. Além do mais, tal atitude prova que esta organização está ciente do seu papel e sabe da importância de manter capital intelectual funcionando bem e com eficácia.

A principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. É assim que, no final dos anos 1980 e início dos anos 90, a gestão de recursos humanos deixaria de ser estratégica devido a uma condição genérica, como o fato de as pessoas serem o principal ativo da organização ou porque pessoas motivadas seriam, por definição, mais produtivas e engajadas ou ainda por estar alinhada a uma estratégia global. Pessoas passam a ser estratégicas nas situações em que o ser humano é visto e tratado como uma fonte de vantagem competitiva. (CHIAVENATO, 1994, p. 48)

A perspectiva estratégica da gestão de pessoas não pode resumir-se a uma ênfase maior das ações planejadas de negócios da empresa. É preciso ir mais além e fazer com que as pessoas sejam vistas pela organização como um recurso estratégico que pode levá-la ao sucesso. "A administração tradicional foi constituída em torno da idéia de otimização de recursos. Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e pessoas sempre foi o principal objetivo", ressalta Soto (2003, p. 32). O que podemos entender é que as pessoas em um certo momento foram transformadas em recursos da organização, como forma para justificar o investimento que é feito nelas, isso demonstra que a administração mantém a preocupação com o fator humano das organizações que no caso são as pessoas.

## **5. ANÁLISE DO PROGRAMA DE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES FEMININAS SEDIADA EM FORTALEZA**

No mercado global, pessoas motivadas e bem lideradas têm maiores chances de conseguir êxito no trabalho. Para as organizações manter essas pessoas motivadas, geralmente implica em um custo financeiro, por isso, muitas organizações investem em programas de marketing, mas não em programas de motivação. Algumas, no entanto, sequer perceberam a importância dela para o desenvolvimento dos serviços na empresa. Para essas é preciso lembrar que elas podem estar perdendo mercado por não atentarem para este segmento.

Com o objetivo de analisar os programas de motivação e liderança de uma organização, foi escolhida uma empresa de confecção feminina com sede em Fortaleza. Trata-se da Sixteen Confecções S/A. A seguir, informações sobre a empresa, bem como a descrição do programa de motivação que ela desenvolve com seus colaboradores.

### **5.1. Histórico da empresa**

A Sixteen Confecções existe no mercado há 13 anos. Seus primeiros passos iniciaram na cidade de João Pessoa (PA). Logo depois no ano de 1990 transferiu suas instalações para a capital cearense onde consolidou a marca apenas no mercado local.

### **5.2. Missão da empresa**

Industrializar e comercializar roupas que atendam as necessidades de estilo, conforto mantendo a qualidade e desenvolvendo produtos e tecidos exclusivos.

### **5.3. Visão da empresa**

Fortalecer a marca através de inovação e exclusividade para ser reconhecida como empresa competitiva no ramo de confecções nacionalmente.

#### 5.4. Motivação e liderança na visão da Sixteen Confeccção

Na Sixteen Confeccção, de acordo com questionário respondido pelo diretor da empresa e que se encontra em anexo, as principais técnicas de motivação dos colaboradores da empresa se moldam dentro das características que a empresa procura aplicar que é o reconhecimento pelo trabalho realizado de cada colaborador, onde a organização procura torná-lo participativo nas decisões do setor e/ou departamento no sentido de mostrar a importância do mesmo para a empresa; aplicação de constante *feedback*<sup>3</sup> da atuação dos profissionais, pois a empresa entende que esse retorno é importante para o colaborador e serve como termômetro de sua performance dentro da empresa, onde através dele, o colaborador ire buscar melhoras e aperfeiçoamento. Outra técnica citada é a questão do justo salário para a função, quando se colocou que a empresa entende que a questão financeira é um ativador da motivação e pode atuar positiva ou negativamente.

Observa-se diante disso uma preocupação da organização com a motivação dos colaboradores. A questão do *feedback* é de suma importância, pois sabe-se que no cenário global as informações fluem em uma velocidade muito sagaz, o que faz muitas vezes com que aconteçam falhas de comunicação dentro dos setores. A partir do momento em que a organização percebe que essas falhas de comunicação podem trazer sérios problemas para o desenvolvimento dos serviços internos, e aplica a política do retorno dessas informações, percebe-se que há preocupação com a qualidade da informação, bem como com a preservação de um ambiente sadio.

Outra questão a ser colocada é a salarial. Sabe-se que todas as pessoas trabalham por necessidade e, a questão salarial, apesar de não ser o fator mais importante e concretizador de motivação no profissional, é de suma importância para que ele perceba que o seu trabalho é reconhecido. Questão importante ainda é este salário ser pago dentro do prazo, sem atrasos, pois uma situação que pode desmotivar muito um profissional é trabalhar e não receber por isso.

---

<sup>3</sup> Feedback são informações que obtemos acerca de nossas atitudes, comportamentos e desempenho, que nos indicam como impactamos os demais

O diretor através do questionário aplicado, ao ser questionado sobre a importância da motivação para o desenvolvimento do trabalho ressaltou que a empresa reconhece que colaborador quando está estimulado trabalha e coopera mais no ambiente de trabalho e que esse estímulo é de grande importância para ambas as partes, ou seja, tanto para a organização quanto para o próprio colaborador.

A questão motivacional é uma via de mão dupla, ou seja, tanto ganha a organização quanto o colaborador. Este porque atua profissionalmente com excelência, expandindo situações positivas sobre a organização, e esta, por sua vez, recebe os estímulos deste colaborador e cria-se um círculo positivo de situações que acabam refletindo no cliente externo e, conseqüentemente em maiores lucros para esta organização, objetivo final de todas elas.

De acordo com a direção da empresa estudada as características do líder estão entre: saber ouvir, conhecer o que será realizado, participar junto a equipe da resolução dos problemas, saber elogiar em público e chamar a atenção em particular. Com isso, percebe-se que a organização mantém foco nas características de um líder e o percebe no ambiente interno, o que é muito importante; valoriza o profissional e dar a credibilidade que ele merece, se o mesmo possuir tais características. Vale ressaltar, entretanto, que há muitas outras características que um líder possui e não apenas essas inseridas acima.

Ao ser questionado sobre o desenvolvimento das ações de motivação, o diretor ressaltou que a empresa busca fazer com que o funcionário participe de palestras e cursos de seu interesse, bem como do interesse da própria organização. Acontecem com frequência reuniões de *feedback* com a gerência, análise da sua avaliação (do colaborador) e da avaliação de seu superior. “Manter a filosofia de salários justos para função com enquadramento de faixas” é outro estímulo que a empresa acredita ser pertinente no programa de motivação que desenvolve.

“Ele estará desenvolvendo as suas funções de forma alegre e com a certeza do reconhecimento sobre o seu trabalho. Um funcionário feliz produz muito

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo global exige pessoas mais qualificadas para o mercado, o que é bom para as organizações, pois elas podem contar com profissionais cada vez mais competentes e que precisam se firmar no mercado devido a alta concorrência. No entanto, para essas pessoas a satisfação em desenvolver o trabalho é muito importante. Por isso, as empresas modernas perceberam que investir nas pessoas e departamentos dentro da organização, seria algo importante.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar de que forma a motivação interfere no desenvolvimento do trabalho para o colaborador. Após o seu desenvolvimento, conclui-se inicialmente que a motivação desempenha papel fundamental na vida profissional do colaborador. No entanto, é preciso ressaltar e analisar que existe a motivação externa e a interna, onde uma complementa a outra e quando agem juntas podem transformar uma realidade. Cita-se como exemplo alguns fatores que contribuem para a motivação externa como salários, promoções, bônus, presentes e/ou itens adicionais eventuais, família, amigos, dentre outros. Com relação aos fatores internos estes estão voltados para o bem-estar do profissional, se ele está contente com o seu trabalho e o ambiente que o cerca. Logo, um complementa o outro. Desta forma a motivação é de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho seja ele qual for, independentemente da área ou cargo ocupado. Estar motivado é determinante para o bom desenvolvimento do trabalho. Com isso, percebe-se que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado.

No que diz respeito aos objetivos específicos conclui-se que os mesmos também foram atingidos, pois se conseguiu conceituar o termo motivação e liderança, importantes para a contextualização da pesquisa, o que permitiu verificar a sua eficácia para o desenvolvimento do trabalho. Conseguiu-se ainda analisar o papel do líder e ainda a sua importância para a organização, bem como a forma que ele pode atuar como fator modificador do cenário organizacional.

Nesta pesquisa se analisa ainda o caso de motivação e liderança da empresa Sixteen. O que pode ser verificado no último capítulo onde conta-se a história da empresa e como a mesma se relaciona com seus colaboradores dentro

do aspecto liderança e motivação. Diante do questionário aplicado e respondido por um diretor da empresa, conclui-se que a mesma desenvolve de maneira simples aspectos motivacionais internamente. Não se trata de um grande programa de motivação voltado para os colaboradores onde grandes ações são planejadas e executadas, mas são no primeiro momento pequenas atitudes que podem fazer a diferença para o colaborador e o desenvolvimento do seu trabalho.

Diante desse cenário conclui-se ainda que a empresa precisa evoluir muito para que chegue a um nível de excelência em motivação e liderança de seus colaboradores. No entanto, a tentativa inicial de instigar a motivação de seus colaboradores através de pequenas atitudes é muito válida. Apesar de se tratar de uma empresa de pequeno porte, essas ações levam a concluir, ainda que a empresa tenha intrinsecamente em sua cultura organizacional a consciência natural de que o mundo moderno e global dos negócios necessita de pessoas qualificadas sim, mas principalmente motivadas, pois seguindo a obviedade, quando o profissional não é qualificado, mas está motivado a desenvolver determinado trabalho ou aprender outro, ele certamente vai buscá-lo. Porém, se a organização tem um colaborador qualificado, mas desmotivado, certamente o seu rendimento não será positivo.

Após a realização desta pesquisa e diante do foi concluído com ela, sugere-se que a empresa estudada desenvolva de maneira mais abrangente o seu programa de motivação e liderança, ou seja, que haja um efetivo planejamento, obviamente adequado à sua realidade, mas que este programa seja planejado e executado de forma mais consistente, certamente a empresa tem muito a ganhar.

**REFERÊNCIAS**

- ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2006
- Bergamini, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. 234p
- BOOG, Gustavo; Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002..
- CERVO, Armando L. **Metodologia científica**. São Paulo: Person, 2002
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo : Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. Editora Pioneira. São Paulo, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais –** São Paulo: Atlas, 2001
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006
- JONES, Laurie Bethh. **Jesus, o maior líder que já existiu**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KOTLER, Philip. **Marketing management**. 6ª ed. Englewood, Prentice Hall, 1992
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ed. São. Paulo: Atlas, 2001
- MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- REVISTA VENCER. Rio de Janeiro: Editora Vencer, v. 15, n. 93, fev. 2007, 82 pgs.
- SCHERMERHORN, JR. John. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira, 2002
- SMITH, Adam. **A riqueza das Nações: Investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Ed. Nova Cultura, 1996.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003
- YIN, R. Estudo de caso: **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2ª edição.

**SITES ACESSADOS:**

ROMÃO, César. Disponível em:

<http://www.vendamais.com.br/Motivacao/php/verMateria.php?cod=42247>. Acesso em 14 de julho de 2008.

SIMÕES, Marcos. Disponível em:

<http://www.vendamais.com.br/Motivacao/php/verMateria.php?cod=41801>. Acesso em 14 de julho de 2008.

ITALIANI, Fernando. Disponível em:

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao%20de%20pessoas.htm>.

Acesso em 14 de julho de 2008

### **1 Qual são as técnicas usadas para motivar os colaboradores?**

Na Sixteen Confeção, de acordo com questionário respondido pelo diretor da empresa e que se encontra em anexo, as principais técnicas de motivação dos colaboradores da empresa se moldam dentro das características que a empresa procura aplicar que é o reconhecimento pelo trabalho realizado de cada colaborador, onde a organização procura torná-lo participativo nas decisões do setor e/ou departamento no sentido de mostrar a importância do mesmo para a empresa; aplicação de constantes *feed backs* da atuação dos profissionais, pois a empresa entende que esse retorno é importante para o colaborador e serve como termômetro de sua performance dentro da empresa, onde através dele, o colaborador irá buscar melhoras e aperfeiçoamento. Outra técnica citada é a questão do justo salário para a função, quando se colocou que a empresa entende que a questão financeira é um ativador da motivação e pode atuar positiva ou negativamente.

### **2 A empresa considera a motivação importante para o desenvolvimento do trabalho?**

O diretor através do questionário aplicado, ao ser questionado sobre a importância da motivação para o desenvolvimento do trabalho ressaltou que a empresa reconhece que o colaborador quando está estimulado trabalha e coopera mais no ambiente de trabalho e que esse estímulo é de grande importância para ambas as partes, ou seja, tanto para a organização quanto para o próprio colaborador.

### **3 Quais as características de um líder?**

De acordo com a direção da empresa estudada as características do líder estão entre: saber ouvir, conhecer o que será realizado, participar junto a equipe da resolução dos problemas, saber elogiar em público e chamar a atenção em particular

### **4 A empresa desenvolve programas de motivação? Quais e como é a execução dos mesmos?**

Ao ser questionado sobre o desenvolvimento dos programas de motivação, o diretor ressaltou que a empresa busca fazer com que o funcionário participe de palestras e cursos de seu interesse, bem como do interesse da própria organização. Acontecem com frequência reuniões de *feed back* com a gerência, análise da sua

avaliação (do colaborador) e da avaliação de seu superior. “Manter a filosofia de salários justos para função com enquadramento de faixas” é outro estímulo que a empresa acredita ser pertinente no programa de motivação que desenvolve.

**5 A empresa acredita que um colaborador motivado rende mais no trabalho, porque?**

“Ele estará desenvolvendo as suas funções de forma alegre e com a certeza do reconhecimento sobre o seu trabalho. Um funcionário feliz produz muito melhor e não fica doente”, essa foi a afirmação do diretor ao ser indagado sobre a importância do colaborador motivado para o rendimento do trabalho em equipe.

**6 A empresa analisa sobre a importância de um líder dentro da equipe?**

Sim e isto é realizado em conjunto com o RH e seus colaboradores.

**7 Quais as características que esse líder deve possuir?**

Na concepção da organização, um líder precisa ser participativo, pró ativo; comunicativo, ter a cultura compatível com o cargo a ser ocupado e conhecer o processo sobre o seu trabalho.

**8 A empresa percebe quando um colaborador está desmotivado? Se sim como ela reage diante desse fato?**

Sim. Passa por uma análise junto ao serviço social e recebe o apoio necessário.

**9. Missão, visão e valores da empresa:**

Missão : Industrializar e comercializar roupas que atendam as necessidades de estilo, conforto. Mantendo a qualidade e desenvolvendo produtos e tecidos exclusivos.

Visão: Fortalecer a marca através de inovação e exclusividade para ser reconhecida como empresa competitiva no ramo de confecções nacionalmente.

Valores: Lealdade, Organização, Ética, Satisfação do cliente, Pontualidade.

Numero de funcionários 150

Ramo da empresa: Confecção feminina